



Influência da transferência de conhecimento através de redes de cooperação na capacidade de inovação das empresas

Por

André Gustavo Aroso Dias

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por

Prof.^a Doutora Raquel Meneses Moutinho

2016

Nota Biográfica

André Gustavo Aroso Dias, nascido a 03 de Dezembro de 1979 no Porto, licenciou-se em Economia, na Universidade Católica do Porto, em 2006. No mesmo ano iniciou o percurso profissional na empresa Miguel Gonçalves Lda. em Matosinhos, que se dedica ao desenvolvimento de soluções de marketing eletrónico e *software* de gestão, tendo desempenhado funções de gestor comercial, gestor de projetos, gestor da rede de parceiros e coordenador da equipa comercial até 2008.

Em 2008, integrou a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal E.P.E (AICEP) em Lisboa, na Direção de Verificação de Incentivos Financeiros. Desempenhou funções de análise de candidaturas de investimento no âmbito do III Quadro Comunitário de Apoio e do Quadro de Referência Estratégico Nacional. Em 2010 passa para a Direção de Pequenas e Médias Empresas da AICEP, onde desempenha as funções de Gestor de Clientes, com responsabilidade de apoio e consultora nos processos de exportação e internacionalização das empresas portuguesas.

Em 2013 inicia o Mestrado na Faculdade de Economia do Porto, no âmbito do qual se insere a presente dissertação, com vista à obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de Inovação.

Agradecimentos

A realização da dissertação não teria sido possível sem a contribuição de todos os que me acompanharam neste processo de forma próxima e direta, sendo certo que todos os que se relacionam diariamente comigo influenciam o meu trabalho, e aqui incluo os meus professores, colegas, amigos e principalmente a minha família a quem estou grato pela sua presença e inspiração.

Agradeço à Prof.^a Doutora Raquel Meneses Moutinho pela orientação, paciência, disponibilidade e contribuições preciosas e oportunas para me motivar e direcionar, tornando possível a realização deste trabalho.

Os conteúdos e objetivos não teriam sido alcançados sem a prestimosa colaboração dos representantes das empresas que constituem o caso de estudo, a quem agradeço de forma reconhecida pela sua contribuição: Dra. Maria José Marques e Dr. Manuel Marques da empresa Herdmar, Dr. João Silvestre da empresa Ivo Cutelarias, Dr. Paulo Amaro da empresa Porcel e Dr. Bernardo Araújo da empresa Silampos, que se mostraram interessados e disponíveis, concedendo entrevistas, possibilitaram visitas e permitiram o acesso a diversas fontes de informação sobre as empresas, a sua organização e os seus métodos de trabalho.

Resumo

O conhecimento é um recurso crítico para a capacidade de inovação das empresas. A globalização das economias e a crescente concorrência impõe que as empresas sejam capazes de encontrar novas estratégias, novos mercados e desenvolver novos produtos para se manterem competitivas. O objetivo deste trabalho é explorar os processos através dos quais as empresas absorvem o conhecimento que resulta da sua interação com outros parceiros empresariais e como influência a sua capacidade de inovação. Baseado numa perspectiva multidimensional e dinâmica do conceito de capacidade de absorção, desenvolve-se uma análise dos antecedentes, processos e mecanismos inerentes a este conceito e o impacto na capacidade de inovação das empresas. Para desenvolver a investigação foi selecionado um caso de estudo, baseado numa parceria informal entre quatro empresas do sector das utilidades domésticas em Portugal.

A análise qualitativa permitiu identificar a interação e confiança e compromisso entre parceiros, como principais determinantes da capacidade de absorção potencial. Simultaneamente contribuiu para a identificação do contexto organizacional e rotinas de partilha e comunicação como mecanismos mais relevantes para a capacidade de absorção realizada. A influência da transferência de conhecimento entre parceiros decorre de processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração e no caso de estudo, revelou um aumento da capacidade de inovação das empresas, ao nível da inovação de marketing, organizacional, do produto e processos de carácter incremental.

Os resultados obtidos demonstram que a exposição a fontes externas de conhecimento é uma condição fundamental para a capacidade de inovação, mas que não é suficiente por si só. O processo através do qual as empresas conseguem aproveitar o conhecimento ao qual estão expostas numa rede de cooperação empresarial, é caracterizado por processos e mecanismos que estimulam ou inibem a absorção de conhecimento e a sua efetiva capacidade para o explorar e transformar em vantagens competitivas, isto é, em maior capacidade de inovação.

Palavras-chave: redes, transferência de conhecimento, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção, capacidade de inovação

Abstract

Knowledge is a critical resource for the innovation capacity. The global economy and increasing competition requires that companies be able to find new strategies, new markets and develop new products to be competitive. The main purpose of this research is to explore the processes by which companies obtain knowledge from external sources through partnerships and integrate knowledge in their activity in order to gain competitive advantage and increase their innovative capacity. The study accomplished detailed descriptions and new contributions of the antecedents, processes and mechanisms based on the multi-dimensional and dynamic perspective of the absorption capacity concept. To address the research question a case study was selected based on partnership between four companies in the household appliances sector in Portugal.

Qualitative analysis identified interaction processes and trust and commitment of partners as determinants of potential absorption capacity. Simultaneously contributed to the identification of the organizational context and knowledge sharing and communication routines as the most relevant mechanisms to reach realized absorption capacity. The acquisition, assimilation, transformation and exploitation of knowledge in the case study revealed increased innovation capacity mainly incremental in marketing, organizational, product and processes.

The results show that exposure to external sources of knowledge is a prerequisite for the innovation capacity but not enough by itself. The process by which companies can leverage the knowledge to which they are exposed on the network is characterized by different sequential mechanisms that stimulate or inhibit the absorption of knowledge and its capacity to explore and transform knowledge into competitive advantages, thus greater innovation capacity.

Keywords: network, knowledge transfer, dynamic capabilities, absorption capacity, innovation capacity.

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
<i>Abstract</i>	iv
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Capacidade de Inovação	4
2.2. Redes Organizacionais	7
2.3. Competências Dinâmicas	9
2.4. Transferência de Conhecimento	11
2.5. Capacidade de Absorção	13
2.6. Modelo de Análise	20
3. Metodologia de Investigação	26
3.1. Seleção do Caso de Estudo.....	28
3.2. Procedimento e Tratamento de Dados.....	33
3.3. Categorias do Modelo de Análise Inicial	35
4. Estudo de Caso.....	36
4.1. Resultados	36
4.2. Discussão.....	38
4.2.1. Antecedentes	38
4.2.2. Estímulos.....	39
4.2.3. Mecanismos Sociais de Integração	42
4.2.4. Regime de Apropriabilidade	47
4.2.5. Capacidade de Inovação.....	48
4.2.6. Considerações Finais	49
5. Conclusões	50
Bibliografia	54
Anexos	61

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo da Capacidade de Absorção baseado em Cohen e Levinthal (1990)	13
Figura 2 - Modelo de Zahra e George (2002)	14
Figura 3 - Reconcetualização do Modelo de Capacidade de Absorção.....	16
Figura 4 - Modelo de Análise Inicial	25
Figura 5 - Modelo de Análise Final	51

Índice de tabelas

Tabela 1 – Dados Secundários	30
Tabela 2 - Interlocutores das entrevistas por empresa	34
Tabela 3 - Categorias sistematizadas	35
Tabela 4 - Resultados da Análise	36
Tabela 5 - Categorias Emergentes.....	37

1. Introdução

O fenómeno da transferência de conhecimento através de redes colaborativas é pertinente no âmbito da gestão da inovação. De que forma as empresas em redes colaborativas aproveitam os recursos e capacidades proporcionados pela interação entre os parceiros e de que forma essas dinâmicas se refletem em vantagens competitivas, é um tema abordado de diferentes perspetivas na literatura. Este trabalho é um esforço de aprofundamento do conhecimento existente e de mapeamento das considerações estratégicas mais relevantes para a gestão da inovação. Pretende-se identificar os fatores preponderantes nos processos de transferência de conhecimento entre empresas inseridas em redes colaborativas e, compreender como influenciam e podem alavancar a capacidade de inovação. O tema em estudo assume particular importância na conjuntura atual, em que as empresas portuguesas, na sua maioria de pequena e média dimensão, enfrentam o desafio da competitividade imposto pela crise do mercado interno e pela globalização da economia, necessitando por isso de se associar para ganhar escala e conquistar vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam internacionalizar-se num ambiente dinâmico e altamente instável.

A formação de redes colaborativas, mais ou menos informais, entre empresas é um fenómeno cada vez mais frequente dada a complexidade do ambiente de negócios e a crescente necessidade de conhecimento que envolve todas as atividades (Eiriz, 2004). As redes organizacionais de cooperação permitem aceder e partilhar conhecimento, recursos e tecnologia. Através de uma breve incursão pela teoria das redes, pretende-se caracterizar e identificar as principais motivações e obstáculos no desenvolvimento das relações entre as empresas que se organizam em rede e a forma como as suas interações possibilitam a criação, partilha e transformação de conhecimento. Adotando a abordagem baseada nas capacidades dinâmicas, pretende-se analisar os mecanismos que emergem através das relações em redes colaborativas que possibilitam a aquisição, integração e transformação dos recursos e capacidades existentes em novas competências da empresa para inovar.

Pela reconhecida importância na organização para a inovação e obtenção de vantagens competitivas, a análise dos processos de transferência de conhecimento que emerge no

contexto das redes será o foco da investigação. Pretende-se compreender de que forma a exposição das empresas ao conhecimento existente e gerado na rede é efetivamente utilizado e aproveitado pelos parceiros e se reflete na sua capacidade de inovação.

A existência de conhecimento na rede enquanto recurso valioso, por si só não é suficiente para validar a importância da presença das empresas em redes colaborativas, ainda mais quando não se trata de redes institucionais articuladas por sistemas de inovação integrados por Universidades, Agências Governamentais ou Centros tecnológicos agregadores, independentes e orientadores da transferência do conhecimento. No caso de redes colaborativas entre empresas, muitas vezes resultantes de alianças estratégicas, agrupamentos industriais, relações comerciais ou outras formas de relacionamento mais ou menos formais, a adaptação da organização e a forma como esta se relaciona com o ambiente externo são determinantes para a sua capacidade de aproveitar os recursos existentes. Importa por isso introduzir os conceitos de cooperação em rede e capacidade de absorção. Através destes conceitos serão identificados os determinantes do processo de transferência de conhecimento em rede, nomeadamente, a exposição e acesso a conhecimento relevante bem como a capacidade da empresa identificar, assimilar, transformar e explorar o conhecimento.

A cooperação e estabelecimento de redes entre empresas é uma matéria vastamente estudada e abordada na literatura nomeadamente na área da estratégia organizacional. De acordo com Camacho e Rodríguez (2005) a cooperação em rede é um fator crítico no âmbito do tema da inovação nas empresas, dada a complexidade do ambiente global de negócios e a crescente necessidade de conhecimento e informação que envolve todas as atividades conforme já referido anteriormente. Através do estabelecimento de redes de cooperação as organizações desenvolvem sinergias que lhes permitem aceder e partilhar conhecimento, experiência, atividades, recursos e tecnologias (Ojeda Gómez e Puga Murguía, 2010).

As empresas não são ilhas isoladas e independentes do ambiente e contexto em que atuam (Håkansson e Snehota, 1989). As empresas ao atuarem no mercado estão inseridas numa rede, construindo parcerias de forma a alavancar sinergias. As possibilidades de sucesso das relações que se estabelecem, decorrem do compromisso e

confiança entre os parceiros (Rampersad, Quester, e Troshani, 2010), mas também da capacidade de identificação, absorção e transformação do conhecimento em vantagens competitivas (Cohen e Levinthal, 1990).

Neste contexto importa analisar como a transferência e geração de conhecimento em redes de cooperação, influencia a capacidade de inovação das empresas. Para tal procedeu-se ao estudo de caso através da seleção de 4 empresas portuguesas de sectores complementares de utilidades domésticas, que cooperam e atuam em parceria numa rede informal tendo alcançado elevados níveis de crescimento, forte orientação exportadora e capacidade de inovação.

A estrutura do projeto é composta pela revisão de literatura que incide sobre os temas da capacidade de inovação, redes organizacionais, competências dinâmicas, transferência de conhecimento e capacidade de absorção que permitiram a elaboração de um modelo de análise inicial. Segue-se a descrição da metodologia, com a identificação de todos os procedimentos desenvolvidos para a identificação, tratamento e validação dos dados obtidos. Na secção seguinte apresenta-se a discussão dos resultados e a descrição detalhada de cada uma das categorias do modelo e respetivos processos e mecanismos envolvidos na capacidade de absorção das empresas expostas ao conhecimento através da parceria.

No final ilustram-se as principais conclusões e contributos da investigação, bem como se identificam as suas limitações e propostas de investigação futura para aprofundar e desenvolver o conhecimento sobre o fenómeno analisado neste trabalho.

2. Revisão da Literatura

2.1. Capacidade de Inovação

O conceito de inovação baseia-se no princípio da criação de valor, a partir da identificação e exploração de oportunidades de mudança. De acordo com Schumpeter (1942), o desenvolvimento económico é conduzido pela inovação, através de um processo dinâmico de invenção, inovação e difusão de novas tecnologias que substituem as existentes, processo que o autor apelidou de “destruição criativa” e serviu de base à teoria económica da inovação.

No âmbito da empresa, Freeman (1979) define inovação como o conjunto de processos interativos que incluem as atividades de conceção e desenvolvimento que resultam na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos, enfatizando a componente do sucesso comercial e dos seus determinantes (mercado e tecnologia).

Caraça, Ferreira, e Mendonça (2006, p. 5) referem que os processos de inovação “têm características que abrangem mais do que um tipo de inovação, tornando difícil a distinção entre eles. As inovações bem-sucedidas resultam de combinações integradas de competências comerciais, estratégicas e técnicas”.

A abrangência do conceito e as diversas abordagens na literatura sobre inovação levou a que fosse criado através do Manual de Oslo da OCDE (2005) um conjunto de orientações internacionais para interpretação da informação e das práticas empresariais sobre inovação. De acordo com o Manual (2005, p. 46), “constitui inovação a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto, processo, método organizacional ou de marketing que proporciona à empresa uma vantagem competitiva no mercado”

Esta abordagem agrega o conceito de inovação radical associado à introdução ou desenvolvimento de um produto, processo, método organizacional ou de marketing completamente novo que pode originar novas indústrias, setores e mercados. E agrega também o conceito de inovação incremental, associado à introdução de melhorias significativas no produto, processo, método organizacional ou de marketing ao nível da

empresa. De acordo com a complexidade e características que abrangem o conceito de inovação na literatura, é possível ainda distinguir na definição do Manual (2005, p. 48-51) quatro tipos de inovação com especificidades próprias, que se descrevem de seguida.

- Inovação do Produto: corresponde à “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se neste tipo de inovação melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais” (Manual, 2005, p. 48). A inovação ao nível do produto pode basear-se em novos conhecimentos e novas tecnologias, ou em combinações de conhecimentos e tecnologias já existentes utilizados de formas diferentes que originam a criação de um novo produto. A inovação de produtos existentes, pode ocorrer por alteração dos materiais, componentes e outras características que melhoram o desempenho e ampliam as aplicações do produto.

- Inovação do Processo: corresponde à “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (Manual, 2005, p. 49). A inovação do processo pode envolver alterações das técnicas, equipamentos e *software* utilizado na produção, bem como alterações ao nível da logística, *software* e técnicas de armazenamento e disponibilização do produto.

- Inovação Organizacional: corresponde à “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas” (Manual, 2005, p. 51). As práticas de negócios compreendem neste conceito por exemplo a criação ou adaptação de novos métodos para a organização do trabalho nomeadamente a transferência e sistematização de conhecimento dentro da organização. As inovações ao nível da local de trabalho podem corresponder a novos departamentos, nova distribuição de funções e até do poder de decisão. Métodos inovadores nas relações externas consistem em novas formas de estabelecer e organizar as relações com outras empresas ou instituições.

- Inovação de Marketing: corresponde à “implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de

marketing são direcionadas para melhor atender as necessidades dos clientes, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas” (Manual, 2005, pp. 49, 50).

O conceito “capacidade de inovação” enfatiza o papel determinante da gestão estratégica na empresa para continuamente adaptar, integrar e reconfigurar as competências e recursos necessários para responder às exigências de um ambiente global em contante mudança (Rahmani e Mousavi, 2011). O desenvolvimento da capacidade de inovação na empresa, tem inerentes processos complexos e interativos que resultam da aprendizagem ao nível da organização e dos indivíduos. A sua medição é difícil porque envolve a avaliação de conhecimento que não está codificado mas impregnado na mente dos indivíduos e nos processos e rotinas da organização.

De acordo com Szeto (2000) a empresa necessita de aceder a uma oferta contínua de novos recursos e de acumulação de novo conhecimento para adquirir as competências necessárias para desenvolver a sua capacidade de inovação. Esta perspetiva evidencia a necessidade de cooperação com entidades externas, que possibilitam a partilha, criação e transferência de informação ao longo do tempo.

Repare-se, até, que o foco da literatura sobre o tema da inovação tem sido redirecionado das atividades puras de Investigação e Desenvolvimento realizadas internamente, para o foco na estratégia das empresas abertas à inovação através de relações externas que lhes permitam captar e criar valor (Enkel, Gassmann, e Chesbrough, 2009). O modelo de organização baseado em estratégias de inovação aberta é uma forma de organização oposta ao modelo tradicional de integração vertical, e consiste na transferência intencional de conhecimento dentro e fora da empresa, para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para utilização externa da inovação (Chesbrough, 2006) . A natureza aberta e sistémica dos processos de inovação, resulta das relações e interações em cadeia que se verificam entre a empresa, os agentes e as instituições da sua envolvente externa (Caraça et al., 2006).

Koschatzky (2001, p. 6) refere que “as empresas que não cooperam e não estão abertas à transferência de conhecimento reduzem a sua base de conhecimento a longo prazo e perdem a capacidade de desenvolver relacionamentos com outras organizações”. À

medida que as empresas se organizam para a colaboração em rede para melhorar a sua capacidade de inovação, as empresas que se mantêm isoladas enfrentam desvantagens competitivas.

Por outro lado, as empresas que na sua estratégia investem em atividades de inovação aberta também enfrentam riscos e barreiras que as podem impedir de capturar o retorno dos seus esforços. Enkel et al. (2009) identificam riscos relacionados com possíveis perdas de conhecimento, aumento dos custos de coordenação, perda de controlo e maior complexidade nas atividades desenvolvidas relacionadas com o modelo de inovação aberta. Verificam também a existência de barreiras tais como a dificuldade de encontrar parceiros adequados, desequilíbrio entre atividades de inovação aberta e as atividades correntes e a limitação de tempo e de recursos para gerir as atividades envolvidas nestes processos.

O desenvolvimento da base de conhecimento externo através da integração em redes de fornecedores, clientes e outras fontes externas de conhecimento, pode potenciar a capacidade de inovação da empresa (Enkel et al., 2009). A adoção de estratégias de inovação aberta tem por isso subjacentes atividades exploratórias diversificadas e a necessidade de desenvolvimento de diferentes competências relacionadas com o acesso e utilização do conhecimento externo (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, e Volberda, 2009).

2.2. Redes Organizacionais

Uma rede organizacional pode ser entendida como um conjunto de empresas ou agentes económicos que interagem entre si. Pode resultar de alianças estratégicas, consórcios, agrupamentos empresariais, redes sociais, relações comerciais, entre outras formas de relacionamento mais ou menos formais (Eiriz, 2004).

As empresas não são independentes do ambiente e contexto em que atuam, e é exatamente pela interação e relacionamento com os restantes agentes que a sua atividade se concretiza. Toda a estratégia organizacional deve estar focada na relação que a empresa estabelece entre as suas atividades, os recursos e os agentes externos que atuam nesse contexto (Håkansson e Snehota, 1989). Em particular, a adaptação da organização e a forma como esta se relaciona com o ambiente externo, condicionam de

forma significativa o aproveitamento dos recursos existentes e a capacidade para dominar diferentes partes do seu ambiente.

Como resultado das interações e trocas que ocorrem entre as organizações envolvidas no mesmo contexto, emergem relacionamentos que tornam os recursos e atividades interdependentes entre os diferentes agentes. A constatação dessa interdependência leva a que as empresas se adaptem de forma a obter o melhor aproveitamento possível do relacionamento com todas as outras partes envolvidas. A própria identidade da organização resulta em grande medida do seu relacionamento com as contrapartes. A teia de relações que se desenvolve entre os agentes nestes processos de interações define a perspectiva de redes organizacionais apresentada por Håkansson e Snehota (1989).

Mais recentemente, Brito e Silva (2011) e diversos estudos levados a cabo pelo *Industrial Marketing and Purchasing Group* (Axelsson e Easton, 1992; Naudé e Turnbull, 1998; Ford et al., 1998; Gadde e Håkansson, 2001; Havila et al., 2002; Håkansson, Harrison e Waluszewski, 2004) definiram o conceito de mercado como um conjunto de redes organizacionais. As empresas para desenvolverem a sua atividade interagem com outros agentes (clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entidades governamentais, associações, entre outras). Esses processos levam ao aparecimento de relacionamentos estáveis através dos quais as organizações transformam as suas atividades e rotinas, de forma a garantir o acesso aos recursos e a vender os seus produtos.

De acordo com Cullen, Johnson, e Sakano (2000), o desenvolvimento do relacionamento, caracteriza-se pelos padrões de interação diários entre os parceiros. Destacam-se como elementos mais importantes no sucesso das relações que se estabelecem nas redes, a existência de confiança e comprometimento, a capacidade de gestão de conflitos, a lealdade e a empatia decorrente do contacto interpessoal (Rampersad et al., 2010). A evidência empírica demonstra que há maior facilidade de transferência de conhecimento entre empresas envolvidas em redes (parcerias, alianças, *franchise*, entre outras) do que entre empresas independentes (Argote e Ingram, 2000).

As principais vantagens identificadas na literatura sobre a colaboração em rede pelas empresas são a partilha do risco, acesso a novos mercados e novas tecnologias,

expansão da distribuição dos produtos, partilha de competências complementares, salvaguarda de direitos de propriedade e obtenção e acesso a conhecimento externo (Zaheer, Gulati, e Nohria, 2000).

Jantunen (2005) confirma a importância do conhecimento e informação disponível externamente para a capacidade de inovação da empresa. O relacionamento que se estabelece na colaboração entre empresas facilita a capacidade de inovar, por via do acesso à oferta contínua de novos recursos e acumulação de novos conhecimentos (Szeto, 2000). A preponderância do papel das redes enquanto facilitador do processo de transferência de conhecimento é particularmente relevante no caso dos padrões e dinâmicas que se estabelecem entre organizações que procuram alcançar benefícios mútuos, mantendo-se no entanto autónomas e independentes, perseguindo diferentes objetivos estratégicos (Joseph, 2015).

As redes de cooperação constituem sistemas abertos e dinâmicos que se desenvolvem e emergem em ambientes em constante mudança, favorecendo a capacidade de inovação das empresas que as integram. Esta capacidade consiste na melhoria contínua de competências dinâmicas das empresas para desenvolver novos produtos e responder às necessidades do mercado (Jiang, 2014).

2.3. Competências Dinâmicas

De acordo com Teece, Pisano, e Shuen (1997, p. 516) o conceito de competências dinâmicas pode ser sintetizado como o “conjunto de competências que permitem de forma dinâmica criar, integrar e transformar recursos e capacidades obtidos interna ou externamente, para responder a ambientes em rápida mudança”.

De acordo com a perspetiva da empresa baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984) as vantagens competitivas resultam da posse em determinado momento de recursos escassos, valiosos e difíceis de imitar (Barney, Wright, e Ketchen, 2001). A perspetiva das competências dinâmicas é uma extensão da perspetiva baseada nos recursos, na medida em que além de focar os elementos internos da empresa considerados valiosos, complementa esta teoria, enfatizando os mecanismos que permitem transformar os ativos estratégicos em vantagens competitivas sustentáveis, através de processos

contínuos de destruição, criação, regeneração e transformação dos recursos e capacidades existentes (Wang e Ahmed, 2007).

O ambiente atual de negócios, cada vez mais sujeito à competição global e caracterizado pela dispersão geográfica e organizacional dos meios de produção e fontes de inovação, implica que para obter vantagens competitivas é necessário mais que a posse dos recursos. Requer competências dinâmicas únicas e difíceis de replicar que irão permitir criar, transformar, expandir, atualizar, proteger e manter os ativos relevantes da empresa (Zollo e Winter, 2002).

De acordo com Teece (2007), este enquadramento determina a capacidade da empresa ter sucesso na inovação e na captura de valor que lhe permitirá obter melhor desempenho e melhores resultados a longo prazo. Ou seja, as empresas utilizam as competências dinâmicas para criar, aumentar ou transformar os seus recursos, incluindo os recursos externos obtidos através dos seus parceiros, para acompanhar as alterações do mercado de forma mais rápida e eficaz (Helfat et al., 2007).

A integração da perspectiva das competências dinâmicas na análise da influência da transferência de conhecimento através de redes organizacionais na criação de valor para a empresa, implica a necessidade de compatibilizar e integrar os recursos existentes, com os recursos externos obtidos através do relacionamento entre os parceiros (Zollo e Winter, 2002). Estas capacidades que lhes permitem transferir e utilizar o conhecimento disponível constituem competências dinâmicas fundamentais para o sucesso dos resultados obtidos com as parcerias.

Os recursos obtidos e transformados na organização por via de parcerias constituem uma base de vantagens competitivas, uma vez que os recursos que estão disponíveis externamente para qualquer empresa, em mercados competitivos, refletem o seu custo de aquisição na atividade da organização e podem ser adquiridos pelos concorrentes. Os recursos tornam-se valiosos na medida em que diferenciam as capacidades da empresa da concorrência pela sua raridade e inimitabilidade. Esta perspectiva coloca o conhecimento gerado e obtido através de fontes externas, numa posição privilegiada enquanto fonte de vantagens competitivas (Argote e Ingram, 2000).

2.4. Transferência de Conhecimento

A teoria das competências dinâmicas desenvolveu o conhecimento e compreensão sobre os mecanismos que permitem transformar recursos em vantagens competitivas. De acordo com Eisenhardt e Martin (2000) o foco das competências dinâmicas da empresa é a rápida obtenção de novo conhecimento para aplicação em situações específicas.

De acordo com a perspectiva baseada no conhecimento (Grant, 1996), as empresas devem-se focar na criação e acumulação de competências dinâmicas baseadas no conhecimento enquanto fator crítico de competitividade no longo prazo. Este conhecimento pode ser analisado em duas dimensões distintas (De Long, 1997). Uma dimensão contempla a perspectiva do conhecimento a nível individual, de grupo e da organização. Inkpen (1998) refere que à medida que o conhecimento individual é assimilado por outros colaboradores e passa a ser utilizado nos processos e rotinas da organização, ocorre a criação de conhecimento organizacional porque o conhecimento está a mover-se além da perspectiva individual inicial. O conhecimento organizacional deve ser visto como um processo em que o conhecimento detido individualmente é amplificado e internalizado como parte da base de conhecimento da organização (Inkpen, 1998). A segunda dimensão, refere-se às características do conhecimento: explícito ou tácito e estruturado ou desorganizado. Conhecimento explícito ou estruturado é o conhecimento que pode ser codificado e escrito em manuais, documentado, sendo mais fácil de articular, captar e distribuir por linguagem formal e sistematizada (De Long, 1997). O conhecimento tácito, caracteriza-se pelos *skills* e experiências individuais adquiridas na prática dos processos, hábitos e rotinas de trabalho (Nonaka e Takeuchi, 1995). O conhecimento tácito pela sua natureza, é passível de constituir um ativo mais raro, valioso e inimitável para a empresa, mas também é mais difícil de identificar e ser utilizado pela organização (Argote e Ingram, 2000).

Os processos de criação, desenvolvimento, retenção e transferência de conhecimento são processos de aprendizagem contínuos que possibilitam a utilização do conhecimento existente (*exploitation*) e a criação e desenvolvimento experimental de novos conhecimentos (*exploration*) (Easterby-Smith e Prieto, 2008). Estes processos de

criação de conhecimento podem ter origem dentro da organização, através de mecanismos de sociabilização, externalização, combinação e internalização (Nonaka e Takeuchi, 1995) e podem também ser obtidos através do acesso a fontes externas da organização, em função da capacidade de absorção dos conhecimentos a que a empresa está exposta (Cohen e Levinthal, 1990). O tipo de conhecimento que resulta da participação em redes de cooperação pela interação entre os representantes de cada empresa, é eminentemente tácito e por isso difícil de difundir e replicar por outros meios (Inkpen, 2008).

Dada a relevância do conhecimento que existe fora da organização, as empresas devem promover contextos sociais que permitam aos colaboradores encetar processos de aprendizagem e troca de experiências no seu trabalho através de redes de cooperação (Easterby-Smith e Prieto, 2008). Estes processos são passíveis de aumentar o stock de conhecimento da empresa, melhorar as suas competências dinâmicas e assim proporcionar a criação e reconfiguração de recursos, exponenciando a sua capacidade de inovação (Chesbrough e Appleyard, 2007). O *stock* de conhecimento da empresa, inclui não só a componente tecnológica, mas também conhecimento sobre operação em mercados globais, conhecimento regulamentar e legal, conhecimento organizacional, conhecimento de marketing, entre outras formas de informação relevantes no contexto da empresa (Khamseh e Jolly, 2008).

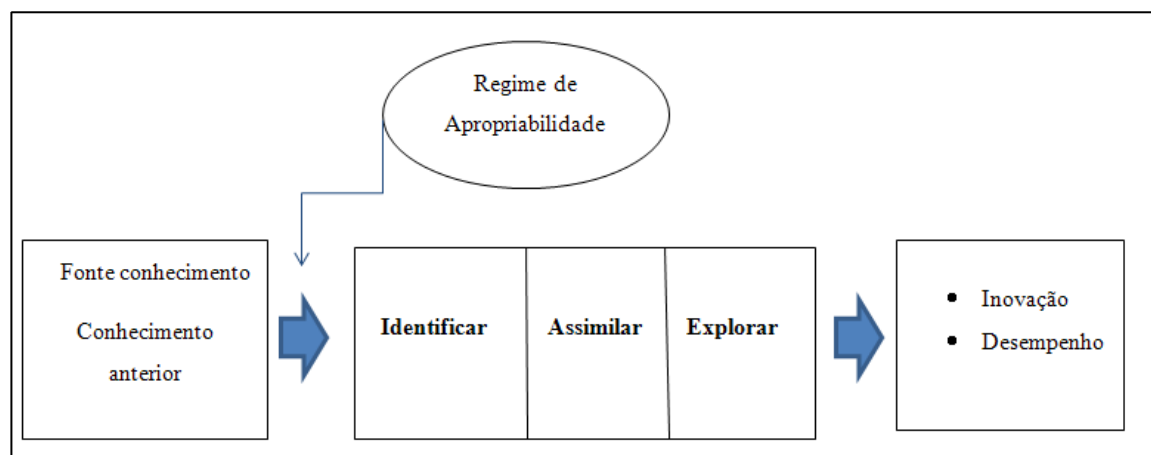
Mazloomi Khamseh e Jolly (2008) referem que as empresas tentam aprender, transferir e obter conhecimento em todas as suas interações com a envolvente interna e externa. No âmbito da transferência de conhecimento através de alianças, enunciam como principais determinantes a natureza e características do conhecimento, os fatores relacionados com a capacidade de absorção dos parceiros, a reciprocidade dos comportamentos dos parceiros e a natureza da aliança. Hurmelinna-Laukkanen, Olander, Blomqvist, e Panfilii (2012) identificam como principais fatores que influenciam a transferência de conhecimento de fontes externas a natureza do conhecimento (tácito ou explícito), a vontade e capacidade dos agentes de partilhar o conhecimento existente, e a capacidade de absorção das empresas (Cohen e Levinthal, 1990).

A empresa inserida em redes de cooperação tem de ser capaz de reconhecer e valorizar os novos conhecimentos disponíveis, assimilar e aplicar de forma a obter vantagens competitivas, caso contrário a presença na rede e o *stock* de conhecimento existente não será aproveitado (Eriksson e Chetty, 2003). As empresas com maior capacidade de absorção apresentam maior capacidade de aprender com parceiros, integrar o conhecimento externo e transformá-lo em conhecimento que possa ser explorado pela empresa (Wang e Ahmed, 2007).

2.5. Capacidade de Absorção

O conceito de capacidade de absorção surge na literatura com o artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990) que define como a “capacidade da empresa identificar, assimilar e explorar novos conhecimentos no seu ambiente” (p. 129). De acordo com Cohen e Levinthal (1990) o desenvolvimento da capacidade de absorção de novos conhecimentos nas empresas, processa-se em três dimensões distintas, as atividades de identificação, assimilação e exploração. As fontes externas permitem aceder a novos recursos e novo conhecimento. O conhecimento anterior existente na empresa promove a capacidade de absorção na medida em que permite reconhecer e direccionar a procura de novo conhecimento. A capacidade de absorção, através das três dimensões influencia o desempenho e a capacidade de inovação da empresa (Cohen e Levinthal, 1990).

Figura 1 – Modelo da Capacidade de Absorção baseado em Cohen e Levinthal (1990)

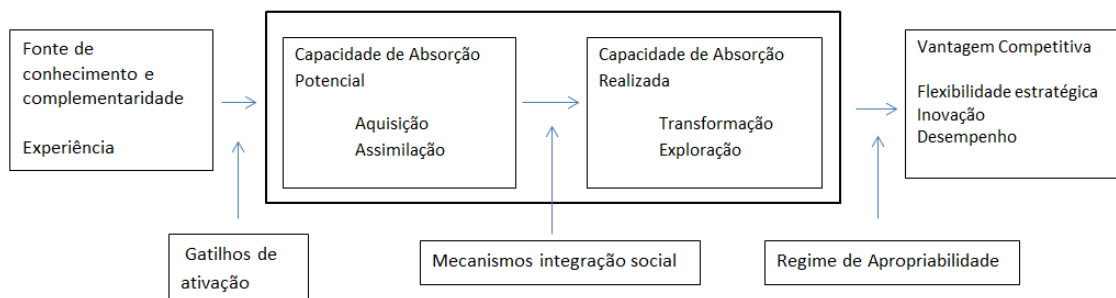


Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 775)

O modelo de capacidade de absorção proposto por Zahra e George (2002), confere uma perspectiva de competências dinâmicas ao conceito apresentado por Cohen e Levinthal (1990), com vista à sua operacionalização em ambiente empresarial. Zahra e George (2002) acrescentam ao modelo uma quarta dimensão relacionada com a transformação do conhecimento integrado num processo sequencial. Redefinem a capacidade de absorção como um “conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para desenvolver competências dinâmicas na organização” (Zahra e George, 2002, p. 186). De acordo com Zahra e George (2002) as empresas necessitam de ser capazes de obter o conhecimento disponível através de fontes externas, bem como dispor de mecanismos que lhes permitam converter o conhecimento adquirido e assimilado em novas competências que se possam traduzir em vantagens competitivas.

Distinguem-se duas dimensões com processos sequenciais associados e que consistem na capacidade de absorção potencial e na capacidade de absorção realizada (Zahra e George, 2002). A dimensão da capacidade de absorção potencial, refere-se ao conhecimento gerado e disponível através de fontes externas que a empresa consegue reconhecer e assimilar, enquanto a dimensão da capacidade de absorção realizada, consiste na transformação do conhecimento obtido e assimilado de forma a integrá-lo nos processos e rotinas existentes e desenvolver novas competências. Este modelo acrescenta aos antecedentes do modelo de Cohen e Levinthal (1990), a complementaridade das fontes externas de conhecimento. Zahra e George (2002) argumentam que é um fator determinante para a identificação e valorização do conhecimento a que as empresas estão expostas.

Figura 2 – Modelo de Zahra e George (2002)



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192)

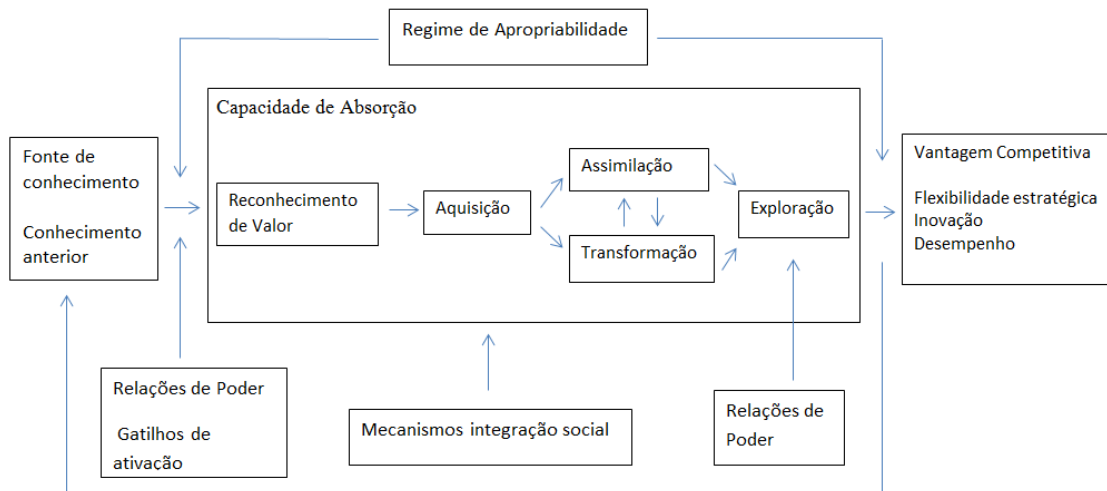
Todorova e Durisin (2007), na reconceptualização do modelo de capacidade de absorção proposto por Zahra e George (2002), propõem contributos adicionais para o desenvolvimento do conceito. Reintroduzem no modelo o processo inicial de identificação baseado na percepção do valor da informação, conforme sugerido por Cohen e Levinthal (1990), enquanto antecedente do processo de assimilação e colocam o processo de transformação como um processo alternativo à assimilação, argumentando que ambos representam diferentes trajetórias que podem levar à exploração do conhecimento obtido.

Todorova e Durisin (2007) entendem que devido à natureza multidimensional e dinâmica do conceito de capacidade de absorção proposto por Zahra e George (2002), os mecanismos de integração social que existem influenciam todas as fases dos processos da capacidade de absorção e não apenas a transformação e referem que podem funcionar como estímulos ou inibidores.

O modelo proposto sugere a incorporação das relações de poder como moderador dos processos associados à capacidade de absorção. De acordo com diversos autores (Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou, e Ferdinand, 2008; Todorova e Durisin, 2007) existem relações de poder que se estabelecem nos processos externos e internos de transferência de conhecimento e são um fator determinante na capacidade de absorção na medida em que podem influenciar o processo de aprendizagem da organização, tanto como antecedente da capacidade de absorção, como na fase da transformação e utilização do conhecimento. Todorova e Durisin (2007) consideram que o modelo deve prever as contingências associadas às relações de poder.

Para capturar a complexidade dos aspetos dinâmicos do fenómeno em estudo, Todorova e Durisin (2007) sugerem que o modelo deve contemplar fluxos representados por ligações circulares entre os antecedentes e todos os processos envolvidos no desenvolvimento da capacidade de absorção da empresa.

Figura 3 – Reconcetualização do Modelo de Capacidade de Absorção



Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 776)

O ciclo de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento resulta da transferência de novos conhecimentos e aprendizagem ao nível da organização e dos indivíduos, através da adoção de novos processos, rotinas e tecnologias. A sua implementação resulta da combinação de práticas sociais complexas e evolutivas (Winter, 2000).

De acordo com Escribano, Fosfuri, e Tribó (2009) as empresas com maior capacidade de absorção, estão melhor preparadas para identificar a presença de conhecimento valioso gerado através das redes de cooperação onde estão inseridas e explorá-lo de forma mais eficiente. Wang e Ahmed (2007) reconhecem a capacidade de absorção, juntamente com capacidade de adaptação e a capacidade de inovação, como as componentes mais importantes das competências dinâmicas das empresas que lhes permitem adaptar a ambientes externos em constante mudança.

Na literatura sobre capacidade de absorção e de acordo com os modelos analisados (Cohen e Levinthal, 1990; Todorova e Durisin, 2007; Zahra e George, 2002) são identificados processos e mecanismos que influenciam a capacidade de absorção da empresa perante o conhecimento obtido e transferido de fontes externas.

A base de conhecimento existente na empresa (Cohen e Levinthal, 1990), decorrente de atividades de investigação interna, experiência e de atividade cumulativa, é referenciado na literatura como um antecedente determinante para influenciar a capacidade de aquisição e assimilação de novos conhecimentos pela empresa (Cohen e Levinthal, 1990; Eriksson e Chetty, 2003; Lane e Lubatkin, 1998; Zahra e George, 2002)

Neste contexto, um dos indicadores referenciados na literatura para medir a capacidade de absorção na empresa é o esforço e intensidade da investigação e desenvolvimento interno (Cohen e Levinthal, 1990). Não obstante, o conhecimento existente pode também ser um inibidor para a assimilação de novos conhecimentos e portanto para a sua efetiva utilização pela empresa (Inkpen, 2008). O conhecimento existente, traduzido nas tecnologias, rotinas e processos enraizados no modelo da organização pode condicionar a capacidade de mudança a nível individual (Bridges e Mitchell, 2000), necessária para a assimilação de novos conhecimentos.

Duchek (2013) refere que a utilização de indicadores baseados em medidas de I&D (*input* ou *output*) para avaliar a capacidade de absorção se revelam limitados, devido à necessidade de uma abordagem ao nível operacional das empresas para capturar a natureza multidimensional e dinâmica dos processos que influenciam a sua capacidade de absorção. A análise empírica e exploratória dos estímulos e mecanismos sociais de integração associados aos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração, referidos nos diferentes modelos de capacidade de absorção tornaram-se, por isso, o foco dos estudos recentes (Duchek, 2013).

O impacto da experiência e da exposição a conhecimentos novos e complementares na capacidade potencial de absorção depende de estímulos que podem impulsionar ou condicionar a resposta da empresa no reconhecimento e assimilação do conhecimento a que está exposta (Winter, 2000). Empresas que não estão expostas a fontes externas de conhecimento denotam falta de capacidade de absorção (Szulanski, 1996) e a presença em redes de cooperação enquanto fonte de informação diversificada influencia a propensão da empresa para explorar conhecimentos novos e complementares e assim melhorar a sua capacidade de absorção potencial (Van Wijk, Van den Bosch, e Volberda, 2001).

De acordo com Zahra e George (2002) os estímulos internos podem resultar de crises relacionadas com problemas de desempenho e competitividade da empresa ou de eventos com impacto na estratégia e organização, como um processo de fusão. Este tipo de eventos, que põe em causa a existência da empresa, estimulam a necessidade e vontade de aprendizagem para a empresa sobreviver (Hamel, 1991) e podem levar as empresas a intensificar os esforços para procurar novo conhecimento externo que permita desenvolver novas capacidades e competências. Estas necessidades são também desencadeadas por “estímulos externos que podem influenciar o futuro da indústria em que a empresa opera” (Zara e George 2002, p 193), tais como mudanças de paradigma tecnológico, aparecimento de novos concorrentes, alterações político-legais, entre outras que põe em causa a sua sobrevivência.

A origem e intensidade destes estímulos influenciam respetivamente, o foco da procura por novos conhecimentos externos e o esforço de desenvolvimento das capacidades de aquisição e assimilação de conhecimento da empresa ou seja, a sua capacidade potencial de absorção (Zara e George 2002).

Neste processo “a transformação da capacidade potencial em capacidade realizada, depende da capacidade de partilha do conhecimento relevante entre os colaboradores da empresa” (Zara e George 2002, p 194). Conforme Zahra e George (2002), vários autores (Garvin, 1993, Garud e Nayyar, 1994, David, 1985, Foster 1986) identificam impedimentos de ordem estrutural, cognitiva, comportamental e política que limitam a partilha e integração do conhecimento. Para reduzir o distanciamento entre a capacidade potencial e realizada, o modelo sugere a existência de mecanismos de integração social.

Estes mecanismos de partilha e internalização do conhecimento consistem na existência de estruturas sociais capazes de promover a interação dos colaboradores (Eriksson e Chetty, 2003) e de sistemas de gestão do conhecimento fundamental para sistematizar a informação existente (Easterby-Smith et al., 2008) e permitir a sua codificação e institucionalização na organização. Estes processos internos são importantes porque a partilha e integração do conhecimento adquirido e assimilado nem sempre é efetivamente utilizado e integrado nos processos e rotinas com vista à exploração de novas capacidades e competências.

Por outro lado, Szulanski (1996) refere como principais obstáculos à transferência de conhecimento dentro da empresa, a ambiguidade da relação causa-efeito das informações obtidas, a necessidade de comprovação do valor da informação, a falta de motivação, a confiança na fonte externa, falta de capacidade de assimilação, falta de capacidade de retenção e institucionalização dos novos conhecimentos e o contexto organizacional. A cultura promovida na empresa que define o contexto organizacional em que as atividades se realizam, de acordo com Schein (1984) pode ser entendida como os padrões e comportamentos que um determinado grupo desenvolveu e apreendeu, para resolver problemas relacionados com a adaptação ao exterior e a integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem passados a novos colaboradores, como a forma correta de compreender e lidar com esses problemas. As transferências de conhecimento dentro da empresa estão embebidas nas características do seu contexto organizacional (Szulanski, 1996). A cultura da organização define não só que conhecimento é valorizado, mas também qual o conhecimento que deve ser mantido na organização para suportar as competências críticas, e qual pode ser transferido e partilhado para criar vantagens estratégicas (De Long, 1997)

Os mecanismos de integração social, através de processos e rotinas organizacionais, visam ultrapassar os impedimentos e obstáculos existentes na organização e aproximar a capacidade potencial da capacidade de absorção realizada, na medida em que diminuem as barreiras à transferência interna de conhecimento e aumentam a eficiência das capacidades de assimilação e transformação (Zahra e George, 2002).

Levin et al. (1987) referem que para as empresas terem incentivo a realizar atividades com vista à obtenção de novos conhecimentos que lhes permitam inovar, devem ser capazes de se apropriar do retorno desse investimento. Os modelos incorporam por isso o regime de apropriabilidade.

O regime de apropriabilidade refere-se ao contexto institucional e industrial que influencia a capacidade das empresas protegerem o conhecimento de que dispõem e aproveitarem as vantagens obtidas do esforço de transformação e exploração desse conhecimento. O regime de apropriabilidade de acordo com Hurmelinna-Laukkanen e

Puumalainen (2007) depende da existência de mecanismos legais e das estratégias que possibilitam a proteção do conhecimento.

As estratégias podem ser definidas em função da natureza do conhecimento (tácito ou explícito), do contexto institucional e legal (propriedade intelectual, legislação laboral, contratos), políticas de gestão dos recursos humanos (comunicação e mobilidade), meios técnicos e práticas do negócio (segredo industrial, restrições de uso) e das condições de acesso ao mercado (pioneirismo, capacidade de desenvolvimento contínuo). Os regimes de apropriabilidade são mais fortes ou mais fracos, consoante a capacidade que conferem à empresa para proteger a informação e apropriar-se do retorno da inovação.

Zahra e George (2002) salientam a importância do regime de apropriabilidade no contexto da capacidade de absorção realizada pela empresa ou seja, na sua capacidade de transformar e explorar o conhecimento obtido de fontes externas. Hurmelinna-Laukkanen e Blomqvist (2007) referem a sua importância no contexto da colaboração empresarial e da capacidade de absorção. De acordo com estes autores “quanto mais a empresa for capaz de proteger o seu conhecimento e confiar nos seus parceiros, mais disposta estará para colaborar em atividades de I&D e partilhar o seu conhecimento na rede” (Hurmelinna-Laukkanen e Blomqvist 2007, p. 20). Simultaneamente, acrescentam que “quanto maior for a confiança e a partilha de conhecimento na rede, mais se poderão desenvolver as capacidades de absorção das empresas participantes” (Hurmelinna-Laukkanen e Blomqvist, p. 20).

À luz da revisão da literatura, os modelos sobre a capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002; Todorova e Durisin, 2007) possibilitam analisar e explorar os processos e mecanismos que potenciam a influência da transferência de conhecimento entre empresas parceiras, na sua capacidade de inovação.

2.6. Modelo de Análise

O processo de inovação depende de um conjunto complexo de fatores que ultrapassam a capacidade estritamente tecnológica da empresa. A natureza sistémica da inovação

implica interações com a envolvente externa e o desenvolvimento de competências dinâmicas baseadas em diferentes tipos de conhecimento.

O envolvimento em redes de cooperação assume uma preponderância fundamental neste contexto, na medida em que possibilita a exposição e acesso a conhecimento externo, partilha de experiências, atividades, recursos e tecnologias entre as empresas que de outra forma não estariam acessíveis.

A forma como a empresa consegue identificar, assimilar e explorar o conhecimento disponível na rede, ou seja, a sua capacidade de absorção, é crucial para compreender o papel da transferência e criação de novo conhecimento na capacidade inovadora das empresas. O conceito de capacidade de absorção introduzido por Cohen e Levinthal (1990) e os contributos adicionais dos modelos propostos por Zahra e George (2002) e Todorova e Durisin (2007) representam a base do modelo adotado para a análise exploratória do fenómeno que se pretende estudar.

Zahra e George (2002) enquadram na perspetiva das competências dinâmicas o conceito inicial de Cohen e Levinthal (1990) e propõe um modelo que sistematiza a capacidade de absorção da empresa como uma forma de criação de valor, baseada no “conjunto de rotinas e processos organizacionais através dos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para desenvolver competências dinâmicas na organização” (Zahra e George, 2002, p. 186).

Para a empresa desenvolver a sua capacidade de absorção potencial, que se caracteriza pela capacidade de adquirir e assimilar informação que está disponível e é gerada no seio da rede, são identificados antecedentes e estímulos (internos e externos) que funcionam como gatilhos (ou inibidores) para a empresa desenvolver as competências necessárias. O Modelo de Análise da capacidade de absorção das empresas, tem por base os seguintes antecedentes:

- Conhecimento anterior (Cohen e Levinthal, 1990; Todorova e Durisin, 2007) ou seja, o seu stock de conhecimento;
- Experiência acumulada (Zahra e George, 2002);

- Fontes externas e complementares de conhecimento (Zahra e George, 2002);

O modelo de análise contempla, como estímulos/gatilhos da capacidade de absorção potencial:

- Valor percebido da informação (Cohen e Levinthal, 1990), que deriva da base de conhecimento existente na empresa e condiciona a sua capacidade para identificar e valorizar o conhecimento gerado na rede;
- Alterações das condições de mercado (Zahra e George, 2002), que consistem em fatores que podem levar a crises de desempenho e competitividade da empresa motivando-a a procurar soluções fora da empresa;
- Alterações do paradigma tecnológico (Zahra e George, 2002), que tornam os produtos da empresa obsoletos e a levam a procurar novo conhecimento tecnológico;
- Interação que se estabelece entre os representantes das empresas e que decorre da sua presença social e relações em rede (Eriksson e Chetty, 2003);
- Compromisso e confiança entre os parceiros (Rampersad et al., 2010), que reforça os laços sociais e a disponibilidade para partilhar informação relevante;
- Vontade de aprender (Inkpen, 2008), que traduz o esforço e intensidade dos indivíduos para procurar ativamente novos conhecimentos na rede;

Em função destes estímulos cada empresa envolvida na rede tem maior ou menor propensão para identificar e assimilar o conhecimento disponível e relevante a que está exposta, desenvolvendo a sua capacidade potencial de absorção. Através da aplicação do modelo pretende-se estudar empiricamente o papel e relevância de cada uma das categorias identificadas e explorar a eventual existência de outros determinantes do processo não identificados na literatura.

O conhecimento e a informação identificada e assimilada, só serão úteis se existirem condições para a internalização e integração nas operações da empresa. Só assim a empresa fica habilitada a transformar e explorar o conhecimento obtido, aumentando a

sua capacidade para o desenvolvimento de novos produtos, processos, métodos de organização ou de marketing que se possam traduzir em vantagens competitivas no mercado (Cohen e Levinthal, 1990). Neste contexto, são necessários mecanismos de integração sociais que irão permitir à empresa conectar e dar sentido ao conhecimento obtido e assimilado (Todorova e Durisin, 2007). Através da revisão de literatura foram identificados os seguintes mecanismos que promovem a capacidade de absorção realizada das empresas:

- Coordenação formal (Zahra e George, 2002), que visa promover a institucionalização de procedimentos para a transferência de informação dentro da empresa;
- Comprometimento da gestão (Inkpen, 2008), no sentido de garantir a aprovação necessária para a alocação de recursos e meios para a exploração do conhecimento;
- Sistemas de gestão do conhecimento (Easterby-Smith et al., 2008), que possibilitam a sistematização, organização e hierarquização da informação para uma utilização eficiente;
- Partilha e comunicação de conhecimento entre indivíduos e departamentos (Duchek, 2013; Ikujiro Nonaka, 1994) através de práticas e rotinas que facilitem a difusão da informação;
- Contexto Organizacional (Szulanski, 1996), que influencia os fluxos de transferência de conhecimento interno e os níveis de abertura e resistência à mudança;
- Agentes de mudança (Duchek, 2013), que representa a existência de indivíduos responsáveis por trazer a informação para a empresa e promover ativamente a sua divulgação e utilização na empresa;
- Relações de poder (Easterby-Smith et al., 2008; Todorova e Durisin, 2007), que consistem em moderadores com poder para influenciar as decisões da empresa;

A capacidade de absorção realizada proporciona a transformação e exploração de novos conhecimentos na atividade da empresa e pode traduzir-se em maior capacidade de

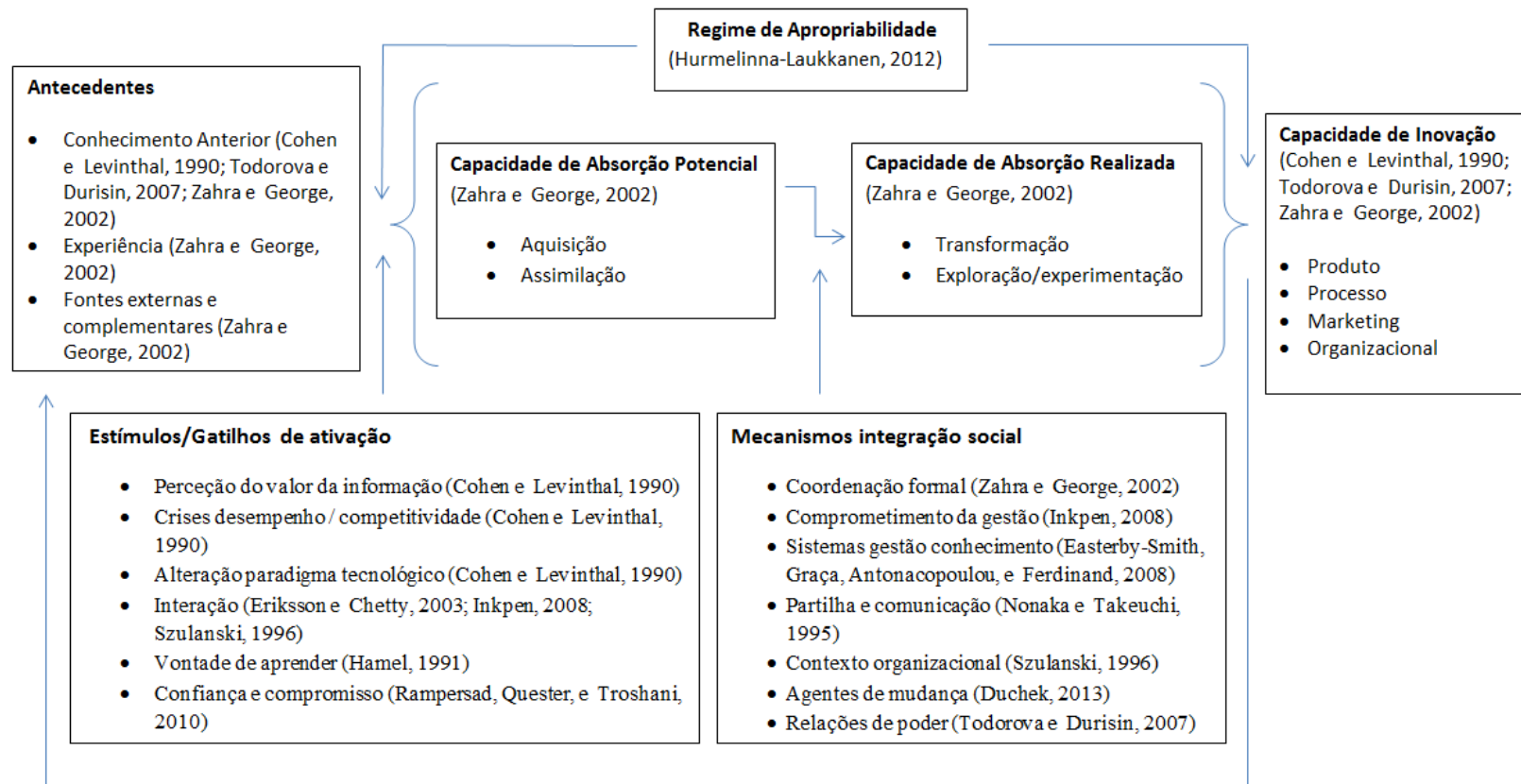
inovação (Cohen e Levinthal, 1990; Todorova e Durisin, 2007; Tsai, 2001; C. Wang, Rodan, Fruin, e Xu, 2014; Zahra e George, 2002).

A obtenção de vantagens competitivas como resultado da capacidade de absorção realizada da empresa é moderada pelo regime de apropriabilidade, de acordo com Zahra e George (2002). Se o regime de apropriabilidade não confere confiança e proteção, possibilita a difusão e imitação pelos concorrentes e desincentiva o esforço para identificar e explorar novo conhecimento e por isso a capacidade de absorção da empresa (Hurmelinna-Laukkanen, 2012).

Na sequência da revisão de literatura, foi adotada a perspectiva de que o regime de apropriabilidade influencia a obtenção de vantagens competitivas pela capacidade de proteção da aplicação do novo conhecimento gerado (Zahra e George, 2002) e também influencia o processo de partilha de conhecimento no contexto das redes de cooperação empresariais, na medida em que permite o desenvolvimento da confiança existente entre os parceiros (Hurmelinna-Laukkanen, 2012; Todorova e Durisin, 2007).

O Modelo de Análise sistematizado na Figura 4, sugere como resultado do desenvolvimento da capacidade de absorção da empresa o aumento da sua capacidade de inovação ao nível do produto, processos, marketing e organizacional.

Figura 4 - Modelo de Análise Inicial



Fonte: elaboração própria

3. Metodologia de Investigação

A questão sobre a influência da transferência de conhecimento através de redes de cooperação na capacidade inovadora das empresas surge do reconhecimento empírico do fenómeno, com o intuito de explorar os processos e as dinâmicas ao nível da empresa e compreender quais os seus determinantes. A metodologia de investigação utilizada neste trabalho baseia-se no estudo de caso. A abordagem através do estudo de caso possibilita desenvolver a análise e descrição dos processos implícitos no fenómeno que se pretende investigar, recorrendo a técnicas de recolha e tratamento de dados obtidos por observação, entrevista, inquérito e fontes secundárias disponíveis sobre os elementos do caso selecionado.

A definição da questão de investigação é fundamental nesta metodologia pois permite focar a abordagem diretamente na informação que se pretende tratar e selecionar o caso que se pretende estudar para o enquadramento no tema da investigação. Eisenhardt (1989) salienta, no entanto que é importante que o processo de investigação comece de forma independente da teoria existente na literatura e de qualquer definição de hipóteses a testar dado que as perspetivas teóricas ou hipóteses preliminares podem enviesar ou limitar os resultados da investigação. Neste sentido, é necessário ser cuidadoso para não se condicionar à partida o estudo de caso e não partir para o trabalho de campo com ideias pré-concebidas (Strauss e Corbin, 1990).

A escolha do caso de estudo assume também particular relevância nesta metodologia: por um lado conforme foi referido para garantir que os elementos de estudo correspondem ao âmbito da investigação e, por outro lado, para delimitar a generalização dos resultados obtidos às especificidades particulares identificadas. O caso selecionado não pode ser aleatório de forma a corresponder aos propósitos que a investigação pretende explorar (Eisenhardt, 1989).

Nesta metodologia, para garantir a fiabilidade dos dados, é possível combinar diferentes métodos de recolha de informação de forma a poder fazer a triangulação dos dados e reforçar a consistência dos resultados. Embora a metodologia baseada em estudo de caso envolva maioritariamente o tratamento de dados qualitativos, Yin (1981) refere que é possível também recorrer apenas à análise de dados quantitativos, ou a uma

combinação de ambos. A recolha e análise de diferentes tipos de dados possibilita a sua comparação e confrontação, permitindo também identificar correlações que poderiam não ser evidentes, corroborar resultados e/ou reforçar a teoria.

Esta metodologia caracteriza-se, ainda, pela natureza dinâmica do processo de obtenção de dados. Nesta perspetiva é frequente a sobreposição entre o processo de recolha de informação, revisão de literatura e a análise dos dados (Dubois e Gadde, 2002). Esta sobreposição é positiva na medida em que durante o processo podem emergir dados novos e inesperados, fornecendo pistas valiosas para direcionar a investigação e abordar novas perspetivas que não foram antecipadas, potenciando os resultados e a especificidade inerente à metodologia baseada em estudo de caso (Eisenhardt, 1989).

Dada a natureza emergente e flexível da metodologia de estudo de caso, nem o método dedutivo nem o indutivo permitem captar a informação necessária para o desenvolvimento da teoria (Dubois e Araujo, 2004). Este tipo de investigação envolve um processo abduutivo, caracterizado pela combinação sistemática (Dubois e Gadde, 2002) de aproximação e distanciamento entre o conhecimento teórico obtido através da revisão de literatura e os dados empiricamente observados.

Esta metodologia possibilita estudar e identificar casos que podem com alguma probabilidade ser conducentes a novas teorias. As perspetivas que emergem, pela confrontação de dados contraditórios ou paradoxais da análise, levam a reenquadrar a informação apurada, contemplar novas hipóteses e teorias que ofereçam uma explicação com base empírica para os fenómenos identificados (Dubois e Gadde, 2002).

A teoria resultante deste processo tem grande probabilidade de validação empírica dada a proximidade do trabalho de investigação com a realidade do caso. Dado que nesta metodologia o trabalho de investigação é baseado em dados obtidos diretamente, eventuais novas teorias e hipóteses emergentes podem facilmente ser medidas e testadas uma vez que resultam do próprio processo de construção do estudo de caso (Yin, 1981).

Por outro lado, dada a natureza do processo, a obtenção de dados qualitativos com forte ligação à realidade, pode gerar informação demasiado complexa e abrangente, tornando impossível o tratamento e a obtenção de resultados concretos (Eisenhardt, 1989). Esta

característica pode levar à tentação de desenvolver teorias que alcancem todos os fenómenos e perder a coerência e pertinência da sua aplicação.

A especificidade dos dados tratados através desta metodologia, pode também limitar a sua generalização, resultando em teoria demasiado focada e particular dos fenómenos e idiossincrasias do estudo de caso e não contribuir para uma aplicação generalizável da teoria (Eisenhardt e Graebner, 2007; Malhotra, Birks, Palmer, e Koenig-Lewis, 2007).

De acordo com Dubois e Gadde (2002) apesar das críticas relacionadas com a limitada possibilidade de generalização em termos científicos (Yin, 1994) , o estudo de caso possibilita uma melhor compreensão da interação entre o fenómeno em análise e o seu contexto específico..

O modelo de análise inicial que resulta da revisão de literatura, direciona o trabalho sobre os dados empíricos. As observações empíricas, resultam na identificação de outros temas relacionados com o fenómeno embora não antecipados pelo investigador. Os dados que emergem podem ser explorados através da condução das entrevistas e de outros meios utilizados para a obtenção de nova informação. Os novos dados podem levar à necessidade de adaptação do modelo inicial de análise e à expansão da base teórica existente, num processo de combinação sistemática entre a observação da realidade empírica e a teoria (Dubois e Gadde, 2002).

3.1. Seleção do Caso de Estudo

Para o desenvolvimento da investigação empírica através da análise qualitativa, a seleção do estudo de caso é fundamental (Eisenhardt e Graebner, 2007). É necessário garantir que o caso de estudo possibilite recolher dados adequados e pertinentes sobre o fenómeno que se pretende explorar, ainda que conforme Dubois e Araujo (2004) o processo de condução de estudo de caso implique um certo grau de abertura para a emergência de fenómenos e contextos específicos que não foram equacionados à partida.

A seleção do caso de estudo da investigação, partiu da observação e identificação de dados considerados relevantes para a questão da investigação e cuja metodologia poderá

possibilitar identificar novas perspectivas teóricas emergentes dos resultados obtidos pela análise empírica (Yin, 1981). Procurou-se através do caso de estudo selecionado:

- 1) Explorar e caracterizar os processos e mecanismos através dos quais as empresas envolvidas na rede de cooperação acedem, identificam e utilizam o conhecimento disponível;

- 2) Analisar a influência da exposição ao conhecimento gerado na rede para o desenvolvimento da capacidade de inovação das empresas;

O caso foi escolhido numa perspectiva exploratória e não se pretende que seja representativo de uma amostra da população com vista a generalizar as conclusões. Pelo contrário, através da metodologia de estudo de caso, pretende-se aprofundar o conhecimento do fenómeno em análise e sempre que possível identificar novas perspectivas dos dados empíricos analisados, contribuindo para ampliar e completar a teoria existente (Eisenhardt e Graebner, 2007).

O estudo de caso envolve quatro empresas portuguesas de cariz familiar, que atuam em segmentos complementares da fileira casa e utilidades domésticas. As empresas cooperam informalmente no desenvolvimento da atividade, há aproximadamente 20 anos. A relação de parceria e cooperação resultou inicialmente da complementaridade dos produtos das empresas: cutelaria, facas de cozinha, louça metálica e louça de mesa e decorativa em porcelana. Como todas as empresas atuam no mercado das utilidades domésticas com produtos complementares, possuíam conhecimento e capacidades semelhantes ao nível do mercado, tecnologias de produção e estratégias comerciais. A necessidade de lidar com as dificuldades e incerteza da internacionalização, levou a que rapidamente os empresários se aproximassem e partilhassem as suas experiências e conhecimentos. A relação de parceria desenvolveu-se ao longo das gerações, estando atualmente nas mãos da terceira geração dos representantes que ocupam cargos de direção nas respetivas empresas.

A informação sobre o caso foi inicialmente identificada e obtida de dados secundários conforme Tabela 1, a partir de um conjunto de notícias e notas de imprensa relacionadas com as iniciativas desenvolvidas em conjunto pelas empresas, desde promoção e

organização da participação conjunta em feiras internacionais, participação em missões empresariais, partilha de estratégias comerciais e prémios de produto alcançados pelas empresas, que lhes permitiram tornar-se referências do sector onde actuam. Foram assim reunidas fontes de informação suficientes para a validação do interesse e pertinência para o caso de estudo. As fontes consultadas permitiram identificar a existência de um conjunto de iniciativas diferenciadas e inovadoras que envolveram partilha de recursos e de conhecimento e que se revelaram proveitosos para as empresas e por isso passíveis de constituir um caso de estudo pertinente no âmbito da investigação do fenómeno que se pretende investigar.

Tabela 1 – Dados Secundários

Fonte	Título	Data
Aicep Portugal Global	Inovação: Talhares Vimeirense	16-12-2011
Revista Visão	Portugal faz bem - A cortar desde 1911	20-11-2011
Noticias Magazine	Isto é Portugal - Silampos	05-11-2012
Jornal Gazeta das Caldas	Ivo Cutelarias mostra produtos em Paris	03-09-2010
Aicep Portugal Global	Ivo Cutelarias wins Design Plus Award 2012	14-02-2012
Noticias de Aveiro	Porcel produziu telhas inovadoras para templo israelita	03-05-2011
Cotec Portugal	Dia PME arranca com Porcel	21-04-2012
Aicep Portugal Global	Prémio B2C atribuído a Porcel, S.A.	16-06-2009
Cluster Produtech	Produtech demonstra tecnologias na Silampos	17-07-2014
Diário de Noticias	A matéria-prima estava à mão, o resto foi imaginação	31-01-2012
Aicep Portugal Global	Silampos lança Inovação	23-07-2012
Diário Económico	De olhos postos na China	19-03-2013
Diário Económico	PME apostam em parcerias para ganhar mercados	19-04-2012
Aicep Portugal Global	Parceria Porcel, Hermar, Silampos, e Ivo Cutelarias em Pequim	28-05-2009
Website Herdmar	IF Design Award 2015	12-02-2015

Fonte: elaboração própria.

A informação recolhida permitiu constatar que se trata de um caso que envolve uma parceria de cooperação informal entre quatro empresas portuguesas, com partilha e transferência de conhecimento. As empresas que constituem o caso de estudo são a Ivo Cutelarias, Manuel Herdeiro Marques, Porcel Indústria de Porcelanas e Silampos. Segue-se uma caracterização das empresas:

- A Ivo Cutelarias Lda. é uma empresa de média dimensão, de cariz familiar constituída em 1977 com sede em Leiria. Dedicase ao fabrico de facas de cozinha para uso doméstico e profissional. É uma empresa de cariz familiar, gerida pelos sócios António Peralta e Vivina Peralta e conta com cerca de 130 colaboradores. A empresa tem um volume de vendas na ordem dos 7 Milhões de euros, dos quais aproximadamente 90% são para o mercado externo actualmente. Os principais mercados são a Alemanha, Canadá, Itália, França, Dinamarca, África do Sul, Emirados Árabes Unidos e Suécia. A empresa dispõe de três unidades industriais dedicadas ao fabrico de facas convencionais, navalhas e lâminas forjadas. Comercializa a marca própria “IVO” registada a nível internacional e assume um posicionamento de gama alta para os segmentos doméstico e profissional.

A estratégia de crescimento da empresa passa pela aposta na internacionalização, com uma forte presença em feiras internacionais, promoção da notoriedade da marca e procura constante de inovação nos produtos e processos de fabrico. A empresa tem diversas patentes europeias registadas e um investimento anual em I&D na ordem dos 80.000 euros. Os produtos da empresa são reconhecidos internacionalmente com atribuição de diversos prémios de *design*.

- A Manuel Herdeiro Marques, é uma empresa também de cariz familiar, fundada em 1911, sediada em Guimarães, que emprega aproximadamente 110 colaboradores e dedica-se à fabricação de cutelarias de mesa. A empresa é gerida pela terceira geração, constituída pelos sócios Maria José Marques, José Avelino Marques, Abel Marques e Mário Marques. Os produtos são comercializados com marca registada “Herdmar” e caracterizam-se por uma gama alargada de opções e constante inovação ao nível do *design*. A exclusividade dos acabamentos, cores e revestimentos aplicados nos produtos

foi recentemente reconhecido a nível internacional com a atribuição do prémio *IF Design Award*¹.

A estratégia de crescimento da empresa passa pela aposta na inovação dos produtos e forte orientação para os mercados externos. Com a participação habitual em feiras por todo o mundo, os produtos são comercializados no Canadá, EUA, Rússia, Polónia, Brasil, Espanha, Inglaterra, Angola entre outros. A empresa tem uma capacidade produtiva de mais de 140.000 peças por dia e tem um volume de negócios na ordem dos 5 Milhões de euros.

- A Porcel Indústria Portuguesa de Porcelanas, S.A. foi fundada em 1987, está sediada em Aveiro e dedica-se à fabricação de louça doméstica e decorativa em faiança, porcelana e grés. É uma empresa de cariz familiar, de média dimensão, com 71 colaboradores e um volume de vendas de aproximadamente 3 Milhões de euros. Os mercados externos representam cerca de 70% do volume total de negócios. Os principais mercados de destino são os EUA, França, Noruega, Brasil, Republica Checa, Emirados Árabes Unidos e Egito. A empresa comercializa os produtos com marca própria “Porcel”. Os produtos da empresa posicionam-se no segmento médio/alto e são compostos por serviços de mesa com diversas coleções de peças em porcelana doméstica e decorativa. A estratégia de crescimento da empresa passa pela diferenciação e aposta em nichos de mercado a nível internacional. Os seus produtos são reconhecidos internacionalmente tanto por publicações especializadas como por clientes de referência mundial.

- A Silampos, Sociedade Industrial de Louça Metálica Campos S.A., é uma empresa de cariz familiar de média dimensão com cerca de 180 colaboradores, constituída em 1951, sediada em Oliveira de Azeméis e fabrica louça metálica e artigos de uso doméstico. É uma empresa de referência no sector, tendo sido pioneira em Portugal na produção de louça em aço inoxidável com fundo térmico aplicado por indução e painéis de pressão em alumínio. Os produtos destinam-se ao segmento doméstico e ao canal horeca. São comercializados com marcas próprias consoante o segmento e mercado “Silampos”, “Stellar”, “Sica”, “Concepta” entre outras.

¹ Introduzido em 1954 na Feira de Hannover, atribuído por um júri de experts, é um dos mais prestigiados prémios de *design* internacionais, que reconhece a excelência de produtos em 12 categorias diferentes.

A empresa tem um volume de vendas de aproximadamente 15 Milhões de euros e um peso das exportações de 30%. Os principais mercados são o Reino Unido, Espanha, Rússia, França, Arábia Saudita e Marrocos. A sua estratégia de crescimento passa pela diversificação dos mercados internacionais, reforço da notoriedade da marca e aposta na capacidade de inovação, qualidade e flexibilidade produtiva.

3.2. Procedimento e Tratamento de Dados

No desenvolvimento da investigação e tendo em conta a complexidade inerente à pesquisa empírica necessária para estudar o fenómeno, foram seleccionadas e utilizadas diversas fontes de informação que serviram de base para a análise e tratamento dos dados.

A seleção do estudo de caso conforme referido, foi baseada na pesquisa de informação através de fontes secundárias, com referência aos anos entre 2009 e 2015 (ver Tabela 1 – Dados Secundários). As informações obtidas através das fontes seleccionadas possibilitaram identificar a parceria e o relacionamento existente entre as empresas, nomeadamente a partilha de informação implícita nas atividades de promoção conjuntas que realizaram, a notoriedade das marcas, a estratégia de negócios internacional e o reconhecimento e foco na inovação dos produtos que caracteriza as quatro empresas.

Após a seleção do caso de estudo, para obter informação mais específica e concreta necessária à investigação, foram realizadas entrevistas presenciais a representantes das quatro empresas do caso de estudo. Os interlocutores das entrevistas foram seleccionados com base na sua intervenção no âmbito da parceria, aferida através de contactos telefónicos prévios com as empresas.

As entrevistas ocorreram entre 14 de Março de 2015 e 11 de Setembro de 2015 e cada entrevista teve uma duração aproximada de cerca de 2 horas.. Foram realizados contactos adicionais esporadicamente por telefone e por *email* para obtenção de esclarecimentos que se consideraram relevantes em função do desenvolvimento da investigação. Na Tabela 2 estão identificados os nomes dos entrevistados, o cargo que desempenham nas respetivas empresas e a data de realização de cada entrevista.

Tabela 2 - Interlocutores das entrevistas por empresa

Nome	Cargo	Empresa	Data
Bernardo Campos	Diretor Exportação	Silampos	14-03-2015
João Silvestre	Diretor Comercial	Ivo Cutelarias	18-06-2015
Manuel Marques	Diretor Exportação	Herdmar	30-08-2015
Paulo Amaro	Diretor Comercial	Porcel	11-11-2015

Fonte: elaboração própria.

Com base na revisão da literatura, foi possível preparar um guião para as entrevistas (ver Anexo I) com vista a explorar o fenómeno que se pretende analisar e com o objetivo de definir tópicos orientadores da conversa. Foi privilegiada uma estrutura semi-estruturada, de forma a garantir respostas comparáveis e simultaneamente algum grau de abertura para os entrevistados se expressarem de acordo com o seu entendimento e ideias próprias suscitadas pelos temas.

A utilização de múltiplas fontes e a realização das entrevistas com todos os representantes diretamente envolvidos na parceria, permitiu fazer a triangulação das informações obtidas e assegurar a consistência e fiabilidade dos dados tratados no processo de investigação.

O tratamento qualitativo dos dados foi realizado com recurso ao *software* Nvivo. Foi realizada a transcrição integral das informações obtidas das fontes secundárias e das entrevistas realizadas. Os dados foram codificados através do Nvivo por categorias de acordo com o modelo inicial que resultou da revisão de literatura.

Os procedimentos adotados permitiram o cruzamento de informações, a identificação dos aspetos mais ou menos relevantes de acordo com o número de referências associadas a cada uma das categorias e a combinação sistemática entre o desenvolvimento dos dados da investigação e a revisão de literatura (Dubois e Gadde, 2002) que origina a identificação de novos contributos da investigação para o fenómeno.

3.3. Categorias do Modelo de Análise Inicial

Tabela 3 - Categorias sistematizadas

Categorias	Autor
Antecedentes:	
➤ Conhecimento Anterior	Cohen e Levinthal, 1990; Todorova e Durisin, 2007; Zahra e George, 2002
➤ Experiência	Zahra e George, 2002
➤ Fontes externas e complementares	Zahra e George, 2002
Estímulos/gatilhos:	
➤ Percepção do valor da informação	Cohen e Levinthal, 1990
➤ Alteração paradigma tecnológico	Zahra e George, 2002
➤ Crises de desempenho e competitividade	Zahra e George, 2002
➤ Confiança e compromisso	Rampersad et al., 2010
➤ Conhecimento complementar e diversificado	Zahra e George, 2002
➤ Interação	Eriksson e Chetty, 2003
➤ Vontade de aprender	Inkpen, 2008
Mecanismos de Integração Social:	
➤ Coordenação formal	Zahra e George, 2002
➤ Partilha e comunicação	Duchek, 2013, Ikujiro Nonaka, 1994
➤ Contexto organizacional	Szulanski, 1996
➤ Comprometimento da Gestão	Inkpen, 2008
➤ Sistemas de Gestão do Conhecimento	Easterby-Smith et al., 2008
➤ Agentes de mudança	Duchek, 2013
➤ Relações de Poder	Easterby-Smith et al., 2008; Todorova e Durisin, 2007
Regime de Apropriabilidade	Hurmelinna-Laukkanen, 2012
Capacidade de Inovação	Cohen e Levinthal, 1990; Todorova e Durisin, 2007; Zahra e George, 2002
➤ Inovação Produto	
➤ Inovação Processos	
➤ Inovação Marketing	
➤ Inovação Organizacional	

Fonte: elaboração própria.

4. Estudo de Caso

4.1.Resultados

A investigação desenvolvida permitiu identificar e descrever os estímulos e mecanismos determinantes para os processos de aprendizagem e troca de conhecimento existente entre as empresas do caso de estudo. Os processos baseados em práticas e rotinas que foram identificados, demonstram o conjunto de competências dinâmicas existentes nas empresas e permitem uma melhor compreensão da forma como influenciam e contribuem para a capacidade de inovação das empresas.

Para responder às questões que se pretendia investigar, através do tratamento dos dados qualitativos foi elaborada a Tabela 4 com a síntese dos resultados da análise mediante o número de referências da informação codificada em cada uma das categorias, discutidos detalhadamente na secção seguinte.

Tabela 4 - Resultados da Análise

Categorias	Nº Referências	Nº fontes
Antecedentes:		
➤ Conhecimento Anterior	3	5
➤ Experiência	5	8
➤ Fontes externas e complementares	8	6
Estímulos/gatilhos:		
➤ Perceção do valor da informação	6	4
➤ Alteração paradigma tecnológico	0	0
➤ Crises de desempenho e competitividade	5	6
➤ Confiança e compromisso	8	5
➤ Conhecimento complementar e diversificado	4	6
➤ Interação	9	9
➤ Vontade de aprender	4	4
Mecanismos de Integração Social:		
➤ Coordenação formal	6	4

➤ Partilha e comunicação	10	6
➤ Contexto organizacional	12	4
➤ Comprometimento da Gestão	5	5
➤ Sistemas de Gestão do Conhecimento	4	4
➤ Agentes de mudança	9	4
➤ Relações de Poder	7	4
Regime de Apropriabilidade	7	4
Capacidade de Inovação		
➤ Inovação Produto	3	5
➤ Inovação Processos	4	4
➤ Inovação Marketing	12	7
➤ Inovação Organizacional	8	4

Fonte: elaboração própria.

O processo de tratamento de dados da investigação permitiu identificar novos dados, não antecipados no modelo de análise inicial, codificados sob novas categorias. Desta forma tornou-se possível aferir através dos respetivos resultados obtidos de número de referências a sua preponderância no fenómeno em estudo, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Categorias Emergentes

Categorias Emergentes	Nº Referências	Nº fontes
Inibidores:		
➤ Relação Causa-Efeito	2	2
➤ Volume de Informação	1	1
➤ Disponibilidade de Tempo	4	4

Fonte: elaboração própria.

Segue-se a discussão dos resultados obtidos de acordo com o número de referências e o seu enquadramento concreto, com vista às considerações finais dos resultados da investigação e as conclusões sobre o fenómeno em estudo.

4.2. Discussão

4.2.1. Antecedentes

Os resultados obtidos da análise empírica e do tratamento qualitativo dos dados, sistematizados na Tabela 4, evidenciam a importância da parceria como fonte externa e complementar de conhecimento que antecede a formação da capacidade de absorção potencial. Este antecedente surge referenciado 8 vezes, sobrepondo-se às referências associadas à experiência e à base de conhecimento existente nas empresas. Conforme Zahra e George (2002) defendem, a exposição a fontes externas e complementares através do relacionamento entre empresas, influencia a tomada de decisões e a propensão para as empresas explorarem conhecimentos novos e relacionados com a atividade e/ou produtos da empresa.

Bernardo Araújo da Silampos salienta a importância da parceria na medida em que “em vez de ter contacto com uma realidade, permite ter contacto com quatro realidades distintas” e “o acesso a informação é muito maior”. A base de conhecimento existente permite às empresas identificar a relevância do conhecimento disponível na rede. Manuel Marques da Herdmar indica que “a Herdmar acabou por manter essa ligação forte com a Silampos, a IVO e a Porcel, por serem também produtos complementares e acabamos por perceber que seria muito fácil conseguir procurar novos mercados, procurar novos clientes e partilhar informações fazendo *networking*”. A complementaridade do conhecimento facilita a sua absorção e conforme indica Paulo Amaro da Porcel, “não podemos ter a veleidade de saber tudo e querer ter tudo aqui dentro. Se pudermos juntar os conhecimentos, complementamo-nos e sai toda a gente a ganhar”.

A experiência anterior das empresas assume também preponderância no sentido em que conforme refere João Silvestre “a procura de parceiros resulta de um histórico comum de gerações anteriores na presença de Feiras, Missões e outras dinâmicas comerciais de forma individual”. Tratando-se de empresas de cariz familiar atualmente na 3ª geração, a experiência condicionou a seleção dos parceiros enquanto fontes de informação, influenciando assim o desenvolvimento futuro das suas capacidades de obtenção de

conhecimento. A natureza informal da parceria, resulta também da experiência comum das empresas. Os contactos informais e o reconhecimento mutuo entre os seus representantes no decorrer das suas atividades internacionais ao longo dos últimos 20 anos permitiram estabelecer os primeiros laços sociais e definir o foco da sua procura e troca de informação.

4.2.2. Estímulos

Os estímulos influenciam a relação entre a exposição a fontes externas de conhecimento e a capacidade de absorção potencial (Zahra e George, 2002). A interação proporcionada pelos encontros ocasionais e posteriormente assumida como necessária para desenvolver a parceria informal que se criou, surge como o principal catalisador do desenvolvimento da capacidade de absorção potencial com 9 referências identificadas. Bernardo Campos refere que “trocando experiências e falando sobre o que aconteceu em cada mercado permite uma aprendizagem muito grande, vocacionada para um nicho de mercado ou para um tipo de atuação específica”.

A intensidade da interação entre os parceiros influencia o esforço associado às capacidades de aquisição e assimilação. Os contactos informais que se estabeleceram e as trocas de impressões ocasionais em contextos profissionais deram lugar a rotinas de partilha e discussão de ideias. A interação proporciona situações de transferência e criação de novo conhecimento, conforme sugerido por Inkpen (2008) e é indispensável para o estabelecimento dos laços sociais.

A confiança e compromisso no âmbito da parceria (Cullen et al., 2000; Hurmelinna-Laukkanen e Blomqvist, 2007; Mazloomi Khamseh e Jolly, 2008) surge referenciado 8 vezes e também representa um estímulo determinante para a criação e partilha de conhecimento. A relação que se estabeleceu entre as empresas resulta da empatia entre os indivíduos que as representam e dos laços de confiança e compromisso que se formaram entre eles. João Silvestre refere que “no que toca a parceria sem confiança não é possível extrair todos os benefícios” e Paulo Amaro indica que “a confiança que eu tenho nos parceiros foi aquilo que fez com que alargássemos a colaboração a variadíssimas áreas transversais da empresa”. O nível de confiança e compromisso

alcançado estimula as empresas a alocarem mais recursos aos processos de aquisição e assimilação de conhecimento contribuindo para a sua capacidade de absorção potencial.

Da mesma forma, a confiança associada a um regime de apropriabilidade forte, permite aos parceiros reforçar a partilha porque mantêm protegidas as suas marcas, modelos e patentes e conforme refere João Silvestre conseguem “manter a identidade das marcas sem as descaracterizar do percurso que todas elas têm no mundo”.

A perceção do valor da informação, associada à base de conhecimento existente permite identificar o conhecimento disponível e relevante na rede (Cohen e Levinthal, 1990; Todorova e Durisin, 2007). Se a empresa não for capaz de identificar a relevância da informação não a pode obter e assimilar. Os resultados obtidos sugerem também que a perceção do valor da informação a que as empresas estão expostas na rede está relacionada com o esforço e recursos que conseguem alocar nos processos de aquisição e assimilação de informação.

Paulo Amaro explica que “é feito um primeiro filtro, que avalia bem ou mal se vale a pena ou não ocupar tempo de agenda e se assim parece, isso é transmitido diretamente aos responsáveis da área”. Bernardo Campos salienta a importância de “entender quais são as vantagens da parceria quer a nível da pessoa que é o elo de ligação, quer a nível da empresa, porque se não houver este entendimento a administração não vai permitir que a pessoa disponibilize esse tempo”.

Salienta-se a identificação de referências de inibidores da capacidade de absorção potencial neste contexto codificadas sob categorias emergentes conforme os resultados da Tabela 5, referentes à dificuldade de identificar a relação causa-efeito entre a informação gerada no seio da rede e o seu retorno na atividade das empresas, o volume de informação que é necessário absorver e o tempo necessário para o efetivo desenvolvimento da parceria seja para a presença em reuniões periódicas, deslocações, entre outros fatores que consomem tempo fora da atividade corrente das empresas. Se não for percecionado o valor da informação disponível e que se pode gerar na partilha, não são alocados os recursos e esforços necessários para a obter e assimilar, tornando-se assim num obstáculo à capacidade de absorção.

A vontade de aprender (Hamel, 1991) referida por 4 vezes aparece associada à necessidade evidenciada por todos os representantes de procurar mais informação e novas soluções através de fontes externas. Desde o início do relacionamento que os parceiros trocam experiência e conhecimento demonstrando vontade de aprender e disponibilidade de partilhar conhecimento na rede. Bernardo Campos refere que os “mercados foram evoluindo e a necessidade das parcerias também existiu porque houve uma quebra das vendas e nós começamos a pensar em soluções para resolver os nossos problemas”.

A necessidade de informação e a vontade de aprender parecem estar associados às crises de desempenho ou de competitividade, que intensificam os esforços das empresas para procurar informação e aprender novas competências (Zahra e George, 2002). Maria José Marques refere também que as empresas decidiram "enfrentar estas crises sucessivas unidas e, assim, procurar de forma mais eficaz vender os seus artigos no exterior". A vontade de aprender para fazer face a períodos de desempenho inferiores e a procura de novas estratégias que aportem ganhos de competitividade nos mercados estimulam os processos de aquisição e assimilação de conhecimento.

A alteração de paradigma tecnológico não assume no caso de estudo relevância como estímulo ao desenvolvimento da capacidade de absorção potencial, não havendo referências. Este resultado indicia que as empresas não reconheceram a existência no seu setor de eventos com impacto no futuro da indústria baseados em avanços tecnológicos significativos, inovações radicais, alterações legais ou alterações do *design* dominante (Zahra e George, 2002).

A exposição a fontes externas de conhecimento, através da parceria informal, confirmou os antecedentes e estímulos que proporcionam o desenvolvimento da capacidade de absorção potencial das empresas ou seja, a criação de processos e rotinas que levam à aquisição e assimilação de conhecimento. O volume de informação gerado pelas interações e partilha de conhecimento na rede e a escassez de tempo para as atividades de *networking* emergem como inibidores da capacidade de absorção potencial.

4.2.3. Mecanismos Sociais de Integração

A forma como as empresas conseguem transformar o conhecimento adquirido externamente em conhecimento útil para a empresa (que possibilite a sua utilização e exploração), traduz o desenvolvimento da sua capacidade de absorção realizada e depende da existência de mecanismos sociais de integração (Todorova e Durisin, 2007; Zahra e George, 2002).

A cultura e contexto organizacional que caracteriza as empresas, surge como o mecanismo de integração social com maior número de referências para o desenvolvimento da capacidade de absorção realizada. Conforme Szulanski (1996) refer o contexto organizacional existente é determinante nos processos de transformação na medida em que reflete diferentes níveis internos de resistência à transferência e aplicação de novo conhecimento.

João Silvestre afirma que “há sempre lugar à resistência à mudança, mas quando se inicia um processo deste tipo os princípios devem emergir da própria organização e não impostos pela chefia”. Manuel Marques refere que “nós temos um bocado esta facilidade, é comunicação aberta, direta e basicamente com respostas e ações rápidas que é uma vantagem”. Miguel Roque refere também a cultura existente na empresa, caracterizada como “uma questão estratégica que implica fomentar uma cultura de inconformismo, estabelecer um modelo de flexibilidade e apostar na formação de recursos humanos polivalentes”.

Com efeito, os valores, normas, e práticas orientadas para a abertura e disponibilidade de partilha de conhecimento que caracterizam uma cultura de inovação aberta são comuns a todas as empresas. Paulo Amaro salienta que “em cada departamento há comunicação para que as pessoas se apercebam dos benefícios e se apercebam que também podem ter benefícios se forem parte ativa nos contributos” tentado fazer com que “a informação e o desenvolvimento da parceria sejam transversais à equipa” implementando práticas que visam “esclarecer as razões de como e porque fazer as coisas” para que todos os colaboradores compreendam as vantagens.

A cultura de abertura e a vontade de partilha de informação surge enraizada nas empresas desde as gerações mais velhas que criaram um capital social fundamental para a aceitação da mudança provocada pelo fluxo constante de novos conhecimentos e que tem vindo a ser reforçada pelas novas gerações. Bernardo Campos reconhece que “felizmente na Silampos sempre houve esta boa vontade na empresa relativamente a novos desafios” até porque “existe a abertura da administração que também participou neste processo de troca de informação”.

Esta cultura organizacional está patente na forma como são encaradas todas as situações de partilha interna de informação e como toda a estratégia das empresas está orientada e aberta para o exterior interagindo com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entidades governamentais, associações, entre outras, das quais resulta o sucesso da sua atividade. Permite às empresas flexibilidade e receptividade para se adaptar facilmente para transformação e utilização de novos conhecimentos.

Os processos e rotinas de partilha e comunicação internos são também referenciados como relevantes para haver uma efetiva transformação e capacidade de utilização do conhecimento que foi obtido externamente. Grant (1996) refere que ao nível da empresa as capacidades, consistem numa rotina ou num conjunto de rotinas integradas. Foi possível identificar diversas práticas comuns às empresas no tratamento da informação externa. Estas práticas assentam na transmissão do conhecimento por cada um dos interlocutores da parceria nas suas empresas através da implementação de um conjunto de diferentes rotinas que suportam a partilha de conhecimento dentro da empresa, conforme sugerido por Nonaka (1994). .

As rotinas consistem em reuniões de departamento e entre departamentos consoante a natureza, complexidade e importância atribuída à informação, recorrendo à formalização através de *emails* internos que permitem a sistematização do conhecimento eminentemente tácito que resulta da interação dos parceiros, em conhecimento explícito acessível internamente e privilegiando sempre que possível a comunicação cara a cara.

Duchek (2013) salienta a importância das reuniões como indutores de partilha intensa de conhecimento entre indivíduos e departamentos, que possibilitam oportunidades para

um entendimento comum do desenvolvimento dos produtos e estratégias da empresa. A comunicação presencial cara a cara, fomenta também o reconhecimento entre os colaboradores e a criação de relações sociais que facilitam a difusão informal de conhecimento.

Manuel Marques refere que as rotinas passam pela elaboração de “um relatório da reunião e depois em conjunto com os responsáveis da Herdmar de cada departamento, partilhamos a informação e damos seguimento ao trabalho”. João Silvestre revela que quando surgem conhecimentos que representam “oportunidades prioritárias é discutido em sala o tema e os passos a tomar, num modelo tradicional de comunicação”.

Paulo Amaro esclarece que se a complexidade e âmbito das informações implica outros departamentos, começa por “transmitir a quem é responsável pela área que faz uma primeira digestão e me diz sobre o interesse em aprofundar”. A interação cara a cara é importante para flexibilizar e agilizar os processos e porque “estamos também a tentar perceber a reação das pessoas e em função da reação podemos aprofundar a explicação, se for necessário” de acordo com Paulo Amaro.

A ausência de um contacto personalizado e próximo dos colaboradores, poderá causar desmotivação e desvios que colocam em causa a capacidade de absorção realizada. Bernardo Campos refere que na Silampos existem “reuniões de estratégia, reuniões de desenvolvimento do produto, reuniões comerciais, depois de cada reunião a informação não é só partilhada entre os intervenientes da reunião, mas toda a gente é informada do que se está a passar através de email” e salienta que “se não houver uma comunicação clara dentro da empresa a informação que chega e que é extra a atividade normal, vai ser mais difícil fazer chegar ao destinatário” porque “as pessoas estão a debater-se com a informação que tem de trabalhar dentro da própria empresa e quando vem informação extra vem complicar o processo”. O novo conhecimento e a implementação de novas rotinas e novos processos podem também ser inibidores da aprendizagem e da mudança conforme referido por Inkpen (2008).

O papel dos agentes de mudança referido por Duchek (2013) e Jones (2006), assume também relevância no caso de estudo. De facto verifica-se que existem interlocutores privilegiados em cada uma das empresas face aos parceiros e que cabe a cada um destes

representantes, internalizar o novo conhecimento obtido e promover a sua utilização. Bernardo Campos assume que quando “existe alguma informação de produto ou tecnológica” obtida da parceria, “cabe me a mim trazer essa informação e debate la nas reuniões”. Paulo Amaro indica que quando “há alguma coisa que foi comentada e me pareceu interessante, internamente endosse para quem faz a direção fabril e se houver interesse, fica com canal aberto para o seu equivalente na Herdmar por exemplo”.

Os agentes de mudança são os responsáveis por assimilar a informação obtida, introduzir novas ideias e também obter a aprovação necessária à sua implementação, podendo filtrar a informação. Manuel Marques refere que depois das reuniões com os parceiros, promove reuniões internas para “receber o ok da administração para novas indicações recolhidas”.

João Silvestre confirma que os agentes de mudança assumem a responsabilidade pelo acompanhamento transversal do processo de gestão do conhecimento, desde a partilha até à sua implementação conforme sugerido por Duchek (2013), e destaca que “se a oportunidade não está a ser alimentada volta novamente ao *key user* da pessoa responsável”. Estes objetivos são realizados através da promoção de atividades de comunicação formal e informal dentro da empresa pelos agentes de mudança. Bernardo Campos indica que são atividades realizadas “no dia a dia porque vamos transmitindo a informação para dentro da empresa mas cabe muito a pessoa que faz a ligação convencer da importância dessa informação. Se não conseguir explicar quais são as vantagens e qual é o resultado, se não houver este entendimento não há abertura e depois a comunicação não existe”. O seu papel é tanto mais importante quanto mais for necessário assimilar diferentes tipos de conhecimento e traduzi-los para diferentes grupos e atividades dentro da empresa (Harada, 2003).

As relações de poder (Todorova e Durisin, 2007) são interpretadas de acordo com as características das empresas que formam a parceria. Dado que se trata de empresas de cariz familiar, existe uma grande autonomia e capacidade de decisão porque o relacionamento interpessoal e informal impera. Manuel Marques refere mesmo que “como são empresas familiares o poder acaba por estar mais facilmente à mão e conseguimos rapidamente obter uma resposta e normalmente é positiva”. João Silvestre

indica que os processos de transferência e partilha de conhecimento, “devem emergir da própria organização e não impostos pelas chefias”.

No entanto é possível identificar necessidade de coordenação formal (Zahra e George, 2002) dos processos de transferência de conhecimento e de comprometimento da gestão de topo (Inkpen, 2008) referenciados e essencialmente relacionados com a utilização de novos conhecimentos com impacto significativo na estratégia das empresas e na perceção das vantagens. Para Bernardo Campos a coordenação formal e o comprometimento da gestão são fundamentais para definir “procedimentos estabelecidos pela empresa e assumir que há ganhos em investir, quer recursos, quer tempo neste tipo de ações”. Manuel Marques refere que “as pessoas que lideram cada uma das empresas, são pessoas que possibilitam uma comunicação muito aberta e simples”.

Cada representante tem autonomia sobre a gestão da informação recolhida através da parceria e a sua transferência interna é feita por via informal na maior parte dos casos através de contactos pessoais e *email*. No entanto, Paulo Amaro indica que “se há algo mais profundo com certeza é abordado em reunião de conselho e são tomadas decisões. O primeiro filtro é feito por mim”. A necessidade de formas de coordenação formal e a obtenção de comprometimento da gestão estão associados a decisões com maior impacto na estratégia da empresa e habitualmente discutidas em reuniões com a gestão e depois ao nível dos departamentos depois de filtradas pelos representantes das empresas presentes nas reuniões com os parceiros.

Os sistemas de gestão de conhecimento (Easterby-Smith et al., 2008) surgem também referenciados, sendo utilizados pelas empresas para sistematizar, organizar e implementar o conhecimento obtido. João Silvestre explica que no processo de transferência de informação interna, são registados no sistema como oportunidade “que se desmembra em atividades para vários departamentos” o que permite uma gestão mais eficiente dos processos. Paulo Amaro indica que a atividade de transferência de conhecimento e tarefas é feita através de “informações formalizadas no mínimo por *email* interno ou se for caso disso ir ao próprio sistema fazer alterações”. As empresas revelam diferentes níveis de adoção de sistemas de gestão de conhecimento. Manuel

Marques e Bernardo Campos reportam essencialmente a utilização do *email* como forma de sistematização da informação.

4.2.4. Regime de Apropriabilidade

O papel do regime de apropriabilidade no caso de estudo permite reforçar o argumento que quanto mais a empresa for capaz de proteger o seu conhecimento e confiar nos seus parceiros, mais disposta estará para colaborar e partilhar o seu conhecimento (Hurmelinna-Laukkanen, 2012).

Manuel Marques indica que “dentro da parceria não há segredos, o que for solicitado é fornecido, seja qualquer tipo de informação tendo a confiança plena que dentro do grupo nunca ninguém partilhou essas informações, em quase 10 anos nunca tivemos um caso de informação que saiu do grupo”. Paulo Amaro valoriza o reconhecimento de que todos na parceria “têm clara perceção do que pode ou não extravasar e deve ser reservado e dos cuidados a ter com isso” e acrescenta que “este tipo de confiança e estas atitudes permitem que se vá mais longe na partilha sabendo que essa reserva acaba por ser uma realidade”.

Todos os parceiros referem a importância da proteção da inovação através do registo de marcas, modelos de utilidade, segredo do negócio e pioneirismo. Bernardo Campos destaca que “o que nós temos que fazer é estar um passo à frente a nível de desenvolvimento do produto e a nível de colocação do produto no mercado”. João Silvestre destaca o facto de a parceria “manter a identidade das marcas sem as descaracterizar do percurso que todas elas têm no mundo”. Existe unanimidade sobre a importância de manter as marcas individuais de cada empresa, e da importância que pode representar o segredo e pioneirismo dos desenvolvimentos conjuntos para a obtenção de vantagens competitivas.

Em termos estratégicos o regime de apropriabilidade forte representa uma vantagem enquanto empresas independentes: caso alguma coisa corra mal para uma marca num determinado mercado, as outras não são arrastadas porque são independentes e assim o retorno do seu esforço fica assegurado.

4.2.5. Capacidade de Inovação

A influência da transferência de conhecimento na parceria através das competências dinâmicas promovidas pelo modelo de capacidade de absorção, confirma os contributos efetivos para a capacidade de inovação das empresas, resultante da exposição e partilha de conhecimento entre os parceiros.

Manuel Marques refere que a parceria permitiu “procurar novos mercados, procurar novos clientes e partilhar informações fazendo *networking* entre os quatro” e “iniciar o ataque ao mercado chinês em conjunto”. Acrescenta ainda “novos canais de distribuição”, “desenvolvimento de novas tecnologias de produto” e novos métodos de promoção baseados na oferta de “talheres, porcelanas, facas de cozinha e panelas com as mesmas cores ou os mesmos acabamentos para conciliar e fazer uma decoração”. João Silvestre considera que a estratégia inovadora da oferta “gera benefícios/facilidades para o cliente e promove a fidelização do mesmo” e “recriam um conceito e um cenário integrado de bens complementares para a cozinha/casa, inspirado num padrão de design diferenciado”. Identifica também “partilha das boas práticas de gestão e informação sejam internas, sejam exteriores no que concerne a estudos específicos de um mercado”.

Paulo Amaro refere o “desenvolvimento de uma embalagem para ter produtos comuns das 4 empresas junto do cliente” e a utilização de “técnicas de produção dos parceiros aplicados em porcelana” e “um projeto com uma técnica de acabamento da Herdmar e Ivo para revestimento de talheres”.

Bernardo Campos refere que passaram a ser capazes de fazer “grupagens de mercadoria” com ganhos em termos de transporte e documentação. Refere também inovação nos produtos depois da aplicação de pintura e revestimentos de uma empresa da parceria que “avançou com as pinturas e conseguiu um fornecedor importante nessa área que é uma empresa portuguesa que depois ficou a trabalhar com as outras empresas a fornecer *PVDs* para revestimentos.”

4.2.6. Considerações Finais

Os resultados permitiram identificar e analisar os principais antecedentes realçando a importância da exposição a fontes externas e complementares de conhecimento, e descrever de forma pormenorizada as práticas associadas aos estímulos que permitiram às empresas desenvolver a capacidade de absorção potencial onde sobressai a importância da interação social e da confiança e compromisso entre os parceiros.

A capacidade de absorção realizada caracterizada pelos processos de transformação e exploração implica a existência de mecanismos sociais de integração, salientando-se o contexto organizacional, as rotinas de partilha e comunicação e o papel dos agentes de mudança.

Os dados obtidos da investigação permitiram também reconhecer um aumento da capacidade de inovação das empresas, que se traduziu nas referências ao nível da inovação de marketing com novas formas de promoção internacional desenvolvidas pelos parceiros e a abordagem a novos mercados, inovação organizacional pela adoção de boas práticas e novos métodos de integração com fornecedores; inovação de processos relacionados com novos métodos de distribuição, logística e aprovisionamento e inovação de produto ao nível da utilização de novos materiais e novos revestimentos.

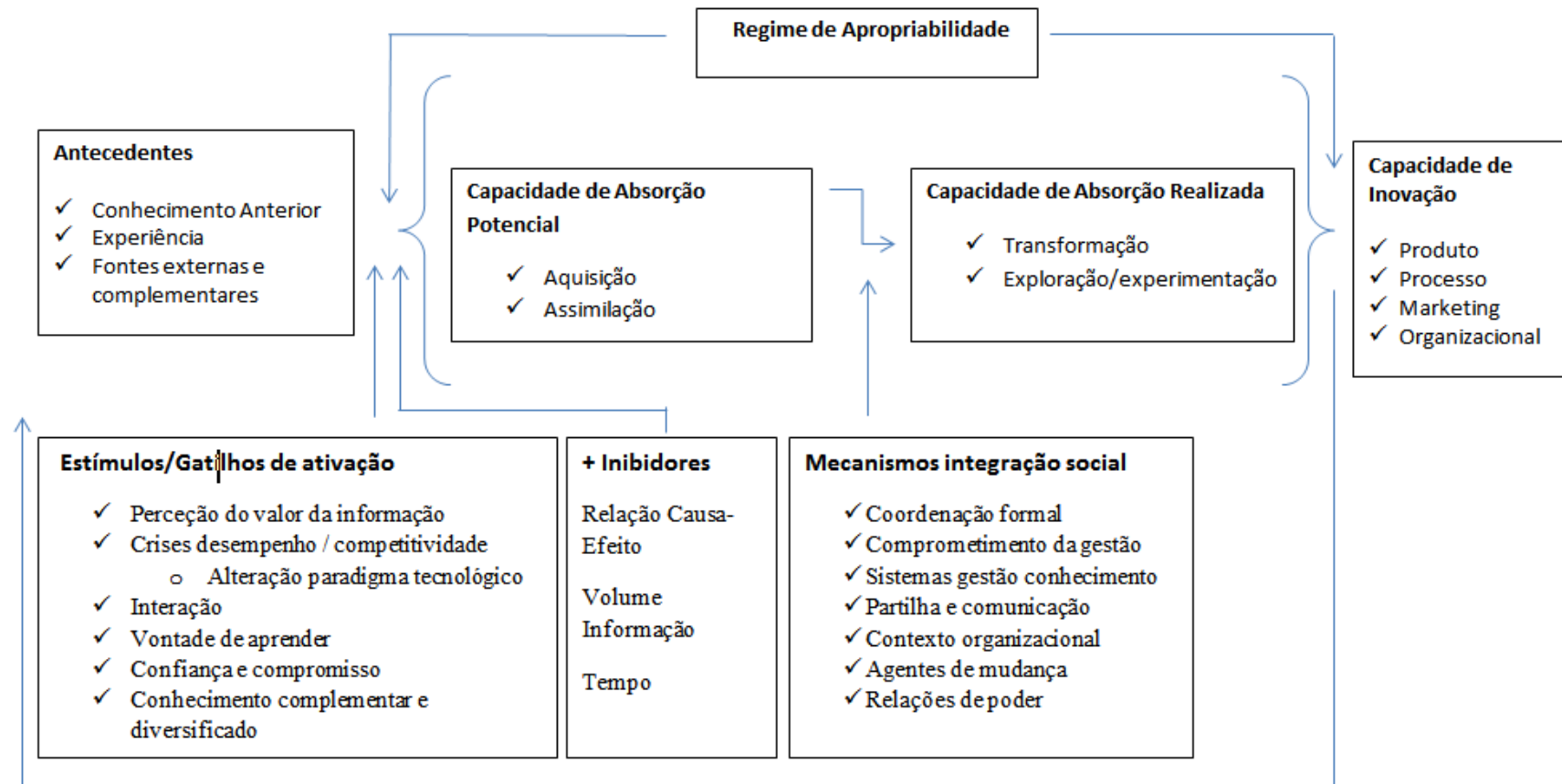
5. Conclusões

A investigação realizada permite recolher implicações teóricas relevantes sobre a influência da transferência de conhecimento entre empresas em redes de cooperação e o impacto na capacidade de inovação das empresas. Os contributos são importantes na medida em que se caracteriza o contexto e as dinâmicas associadas à participação numa rede de quatro empresas que atuam em parceria, demonstrando como essa interação proporciona a criação e transferência de conhecimento valioso, raro e inimitável que se traduz no aumento das suas capacidades de inovação.

A mera exposição a fontes externas de conhecimento, por si só não é suficiente para promover a capacidade de inovação das empresas. É necessário um esforço no sentido de aumentar a capacidade de absorção da empresa para poder utilizar o conhecimento disponível. Procedeu-se à revisão da literatura e à investigação através da metodologia de combinação sistemática, que permitiu criar um modelo de capacidade de absorção baseado na perspetiva de competências dinâmicas do modelo proposto por Zahra e George (2002). Descreveram-se os antecedentes e os estímulos que contribuem para o processo de identificação e assimilação do conhecimento a que as empresas estão expostas na parceria, conjugados com a descrição dos mecanismos de integração sociais que contribuem para a sua efetiva transformação e exploração.

A aplicação do modelo baseado na capacidade de absorção como moderador da influência da transferência de conhecimento na rede de empresas parceiras, permitiu identificar os processos e mecanismos mais relevantes para a obtenção de vantagens competitivas baseadas e aumento da capacidade de inovação das empresas. A Figura 5 sistematiza os principais resultados no modelo final elaborado.

Figura 5 - Modelo de Análise Final



Fonte: elaboração própria.

A análise qualitativa permitiu identificar os processos de interação e a confiança e compromisso dos parceiros como determinantes da capacidade de absorção potencial da empresa. Simultaneamente contribuiu com a identificação do contexto organizacional e as rotinas de partilha e comunicação como os mecanismos mais relevantes para atingir a capacidade de absorção realizada. A aquisição, assimilação, transformação e exploração dos conhecimentos no caso de estudo, revelaram o aumento da capacidade de inovação das empresas principalmente ao nível da inovação de marketing e inovação organizacional.

Esta investigação não está isenta de limitações. A principal é que a investigação está centrada na exploração de apenas um caso de estudo e representa um conjunto de práticas relacionadas com a capacidade de absorção de um contexto organizacional muito específico. Seria inapropriada a generalização dos resultados e das conclusões. Futuras investigações deverão ser realizadas noutros contextos e com outras parcerias com vista à validação dos resultados e do modelo apresentado.

Dada a complexidade inerente ao conceito multidimensional de capacidade de absorção será também pertinente a realização de um estudo longitudinal, focado nos processos e rotinas com vista a obter dados que permitam uma análise mais adequada para descrever cada um dos processos e o seu impacto nas empresas ao longo do tempo.

Dado que se trata de uma investigação exploratória onde se pretende uma descrição qualitativa de diversos fatores interdependentes, não é possível apresentar uma relação inequívoca entre cada um dos processos e rotinas das empresas e a capacidade de inovação. Apesar da análise de dados qualitativos seguir uma metodologia sistemática e rigorosa, está sempre sujeita à subjetiva interpretação do investigador, pelo que a análise do fenómeno acrescentando uma abordagem quantitativa poderá oferecer perspectivas interessantes de desenvolvimento da teoria e da quantificação de cada uma das dimensões do modelo e o seu impacto sobre a capacidade de inovação.

A investigação atingiu o propósito exploratório do fenómeno, contribuindo para ampliar o conhecimento científico sobre o contexto das redes de cooperação, competências dinâmicas, transferência de conhecimento e capacidade de inovação. Os resultados obtidos sugerem novos contributos para o desenvolvimento dos modelos baseados no

conceito de capacidade de absorção enquanto componente fundamental das competências dinâmicas das empresas e da sua capacidade de inovação.

Bibliografia

- Argote, L., e Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Barney, J., Wright, M., e Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Bridges, W., e Mitchell, S. (2000). Leading transition: A new model for change. *Leader to leader*, 16(3), 30-36.
- Brito, C., e Silva, S. C. (2011). The collective nature of export grouping schemes.
- Camacho, J. A., e Rodríguez, M. (2005). How innovative are services? An empirical analysis for Spain. *The Service Industries Journal*, 25(2), 253-271.
- Caraça, J., Ferreira, J., e Mendonça, S. (2006). Modelo de interacções em cadeia: Um modelo de Inovação para a economia do conhecimento. *Relatório para o projecto “Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial*.
- Chesbrough, H. (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 1-12.
- Chesbrough, H. W., e Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy.
- Cohen, W. M., e Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., e Sakano, T. (2000). Success through commitment and trust: The soft side of strategic alliance management. *Journal of World Business*, 35(3), 223-240.

- De Long, D. (1997). Building the knowledge-based organization: How culture drives knowledge behaviors. *Ernst & Young Center for Business Innovation, Working Paper, Boston*.
- Dubois, A., e Araujo, L. (2004). Research methods in industrial marketing studies.
- Dubois, A., e Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Duchek, S. (2013). Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65, 312-329.
- Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., e Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning*, 39(5), 483-501.
- Easterby-Smith, M., e Prieto, I. (2008). Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?*. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Eiriz, V. (2004). Dinâmica de relacionamento entre redes interorganizacionais. *Inovação Organizacional*, 2, 121-153.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., e Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., e Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Enkel, E., Gassmann, O., e Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.

- Eriksson, K., e Chetty, S. (2003). The effect of experience and absorptive capacity on foreign market knowledge. *International Business Review*, 12(6), 673-695.
- Escribano, A., Fosfuri, A., e Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research policy*, 38(1), 96-105.
- Freeman, C. (1979). The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems. *Futures*, 11(3), 206-215.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Håkansson, H., e Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), 187-200.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Harada, T. (2003). Three steps in knowledge communication: the emergence of knowledge transformers. *Research policy*, 32(10), 1737-1751.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., e Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* : Wiley.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). Constituents and outcomes of absorptive capacity – appropriability regime changing the game. *Management Decision*, 50(7), 1178-1199.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., e Blomqvist, K. (2007). Fostering R&D Collaboration—The Interplay of Trust, Appropriability and Absorptive Capacity *Establishing The Foundation Of Collaborative Networks* (pp. 15-22): Springer.

Hurmelinna-Laukkanen, P., Olander, H., Blomqvist, K., e Panfilii, V. (2012). Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. *European Management Journal*, 30(6), 552-563.

Hurmelinna-Laukkanen, P., e Puumalainen, K. (2007). Nature and dynamics of appropriability: strategies for appropriating returns on innovation. *R&d Management*, 37(2), 95-112.

Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 69-80.

Inkpen, A. C. (2008). Managing knowledge transfer in international alliances. *Thunderbird International Business Review*, 50(2), 77-90.

Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., e Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, 20(4), 797-811.

Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.

Jiang, W. (2014). *Business Partnerships and Organizational Performance: The Role of Resources and Capabilities* : Springer Science & Business Media.

Jones, O. (2006). Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations The Change Agent's Role. *Management Learning*, 37(3), 355-376.

Joseph, B. (2015). *Interorganizational Networks as Generative Social Systems: Building Innovation Capacity and Sustainable Culture at the Network Level*.

Koschatzky, K. (2001). Networks in innovation research and innovation policy—an introduction *Innovation Networks* (pp. 3-23): Springer.

Lane, P. J., e Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.

- Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R., Winter, S. G., Gilbert, R., e Griliches, Z. (1987). Appropriating the returns from industrial research and development. *Brookings papers on economic activity*, 783-831.
- Malhotra, N., Birks, D., Palmer, A., e Koenig-Lewis, N. (2007). Market research: an applied approach. *Journal of marketing management*, 27, 1208-1213.
- Manual, O. (2005). The measurement of scientific and technological activities. *Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data*.
- Mazloomi Khamseh, H., e Jolly, D. R. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 37-50.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., e Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* : Oxford university press.
- Ojeda Gómez, J., e Puga Murguía, C. E. (2010). Vínculos de cooperación como fuente de información para la innovación. *Cuadernos de Administración*, 23(41).
- Rahmani, Z., e Mousavi, S. A. (2011). Enhancing the Innovation Outcomes of Absorptive Capacity in the Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Innovation*.
- Rampersad, G., Quester, P., e Troshani, I. (2010). Examining network factors: commitment, trust, coordination and harmony. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 487-500.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*.

- Strauss, A., e Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* : Sage Publications, Inc.
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149-158.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., e Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Mgmt. J.*, 18(7), 509-533.
- Todorova, G., e Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Van Wijk, R., Van den Bosch, F., e Volberda, H. (2001). *The impact of the depth and breadth of knowledge absorbed on levels of exploration and exploitation*. Paper presented at the Academy of Management Meeting.
- Wang, C., Rodan, S., Fruin, M., e Xu, X. (2014). Knowledge Networks, Collaboration Networks, and Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, 57(2), 484-514.
- Wang, C. L., e Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic management journal*, 21(10-11), 981-996.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods . Beverly Hills : CA: Sage publishing.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 58-65.

Zaheer, A., Gulati, R., e Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.

Zahra, S. A., e George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zollo, M., e Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Anexos

Anexo I - Guião Entrevista

1. Como surgiu a parceria com as empresas Silampos, IVO, Herdmar e Porcel e há quanto tempo?
2. A empresa está ativamente envolvida noutras redes/parcerias?
3. Quais as características e elementos críticos para o sucesso desta parceria?
4. Qual é o impacto da parceria nas competências da empresa e na sua organização?
5. Quais os fatores que levam a empresa a procurar mais informação?
6. Que tipo de informação/conhecimento valoriza e partilha entre os parceiros da rede?
7. Como é que a empresa gere internamente a informação obtida na rede e como a integra na sua atividade?
8. Quais os principais obstáculos ou dificuldades identificados nesses processos?
9. Quais são as fontes de informação mais importantes para a empresa?
 - Dentro da empresa
 - Fornecedores, Clientes e Consumidores, Concorrentes
 - Consultores e Centros Tecnológicos
 - Universidades, Institutos e outros organismos públicos
 - Associações Profissionais ou Empresariais
 - Conferencias, feiras e exposições
10. Qual a importância de proteger a informação/conhecimento que a empresa detém?
11. Através das informações e conhecimentos partilhados entre os parceiros a empresa criou ou introduziu:
 - Novos produtos e/ou novos processos de produção?
 - Novos sistemas de gestão de informação e/ou novos modelos de organização?
 - Novos designs, embalagens, novos canais de distribuição e/ou novas marcas/coleções?
12. A empresa recorreu a alguma das seguintes modalidades para proteger as inovações desenvolvidas?
 - Patente de Invenção
 - Modelo de Utilidade
 - Desenhos e Modelos
 - Marcas
 - Segredo